

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU


Ikäosaaminen

Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto

Piia Nieminen

IKÄJOHTAMINEN KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISPALVELUISSA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2018

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Kesäkuu 2018 Ikäosaamisen koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600	
Tekijä Piia Nieminen		
Nimeke Ikäjohtaminen kehitysvammaisten asumispalveluissa Toimeksiantaja Honkalampi-säätiö		
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö toteutettiin Honkalampi-säätiön asumispalvelujen toimialalla. Tarkoituksena oli kehittää ikäjohtamista Honkalampi-säätiössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisen tueksi lähiesimiesten tehtäviin. Tehtävinä oli selvittää ikäjohtamisen nykytilaa ja ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen kehittämistarpeita ja toiveita. Näitä käytettiin pohjana tuotoksessa, joka oli opinnäytetyön kolmas tehtävä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti. Kehittämisprosessiin osallistuivat Honkalampi-säätiön asumispalvelujen henkilöstö ja esimiehet sekä henkilöstöpäällikkö. Aineisto hankittiin lokakuu 2017 ja tammikuu 2018 välisenä aikana. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin osallistavaa menetelmää, haastattelu menetelmää ja henkilöstökyselyä. Tulokset käsiteltiin laadullisen aineiston analyysillä hyödyntäen teemoittelun menetelmää. Keskeiset tulokset osoittivat, että ikääntyvän työntekijän työkyvyn ja työssäjaksamisen tueksi säätiössä on olemassa useita eri ohjelmia. Tuloksissa korostui työvuorosuunnittelu, lähijohtamisen ja työterveyshuollon merkitys sekä osa-aikaisuuden mahdollistaminen. Tuotoksena laadittiin Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä – ikäohjelma. Ikäohjelmaa voidaan hyödyntää asumispalvelujen toimialalla lähiesimiesten johtamisen työvälineenä. Jatkokehittämisideana voitaisiin selvittää, kuinka ikäohjelma on vaikuttanut ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamiseen ja hyvinvointiin.		
Kieli suomi	Sivuja 70 Liitteet 8 Liitesivumäärä 30	
Asiasanat ikäntyvä työntekijä, työkyky, ikäjohtaminen		



THESIS
June 2018
Master's Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
FI- 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Author
Piia Nieminen

Title
Age Management in Housing Services for the Disabled

Commissioned by
Honkalampi Foundation

Abstract

This thesis was conducted in the in the field of housing services at the Honkalampi Foundation. The purpose was to develop age management in the Honkalampi Foundation. The aim was to yield information on age management to support immediate supervisors in their duties. The tasks were to investigate the current state of age management and the development needs and aspirations of supporting work ability in ageing workers. These were used as a basis for the output, which was the third research task.

The thesis was conducted in accordance with the research development activities. The personnel and managers of the housing services at the Honkalampi Foundation as well as the human resources manager were involved in the development process. The material was acquired using a survey and two interview methods between October 2017 and January 2018. The method of acquiring the data was the participatory method, the interview method and the personnel survey. The results were processed using a qualitative data analysis method, taking advantage of the thematic approach.

The key findings showed that the foundation has several different programmes to support work ability in the ageing workers. The results highlighted the importance of shift planning, immediate leadership and occupational health care, as well as enabling part-time work. As an output 'Good Age Management in the Honkalampi Foundation – The Age Management Programme' was produced. The age management programme can be used by immediate supervisors in the field of housing services as a management tool. A further development idea would be to explore how the age programme has contributed

Language

Finnish

Pages 70

Appendices 8

Pages of Appendices 30

Keywords

Ageing worker, work ability, age management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Kehitysvammaisten asumispalvelut	6
2.1	Honkalampi-säätiö asumispalvelujen yksityisenä tuottajana	8
2.2	Kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuuden näkymät	10
3	Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn	11
3.1	Työkyvyn heikkeneminen ja työkyvyttömyys	14
3.2	Ikääntyneen työntekijän työkyvyn edistäminen	16
3.3	Työkuormitukseen vaikuttavat tekijät	18
3.4	Palautuminen ja palautumisen hyvät käytänteet	20
4	Ikäjohtaminen esimiehen johtamisen välineenä	23
4.1	Ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä	25
4.2	Ikäjohtamisen työvälineet	26
4.3	Ikäohjelma	29
4.4	Lainsäädäntö	31
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä	32
6	Opinnäytetyön toteuttaminen	33
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	34
6.2	Kehittämistoiminnan suunnittelu- ja toteutusvaihe	34
6.2.1	Benchmarkkaus	36
6.2.2	Henkilöstökysely	39
6.2.3	Ikäosaamisen työpaja	50
6.3	Aineiston analyysi	52
7	Tulokset ja johtopäätökset	55
7.1	Honkalampi-säätiön ikäjohtamisen nykytilan kuvaus	56
7.2	Kehittämistarpeita ja -toiveita ikääntyvän työkyvyn tukemiseksi	56
7.3	Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä – ikäohjelma	59
8	Pohdinta	61
8.1	Tulosten pohdinta	63
8.2	Prosessin pohdinta	64
8.3	Ikäjohtamisen merkitys lähiesimiehen työssä	66
8.4	Luotettavuus ja eettisyys	68
8.5	Juurruttaminen ja levittäminen	69
	Lähteet	71

Liitteet

Liite 1	Toimeksiantosopimus
Liite 2	Benchmarkkauslomake
Liite 3	Benchmarkkauksen vastausten yhteenveto
Liite 4	Henkilöstökyselyn saatekirje
Liite 5	Henkilöstökysely
Liite 6	Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto
Liite 7	Ikäosaamisen työpajan tuotokset
Liite 8	Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelma

1 Johdanto

Kahden tulevan vuosikymmenen aikana Suomen 16–64-vuotiaan väestön määrä pienenee. Samanaikaisesti 65 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa yli puolitoistakertaiseksi ja 80 vuotta täyttäneiden määrä kaksinkertaistuu. Väestörakenteen ohella isoja muutoksia voidaan olettaa tapahtuvan myös työelämässä, elinoloissa ja -tavoissa sekä terveydentilassa ja toimintakyvyssä. (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2011,9.) Työikäisen väestön keski-ikä nousee ja työelämään tulevien ikäluokkien pienentyessä ikäjohtaminen ja ikäohjelmat ovat nousseet merkittävästi esille. Organisaation näkökulmasta ikäohjelmilla voidaan pienentää sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita ja parantaa työn tuottavuutta. Julkisen talouden kestävyysvajeen sekä eläkejärjestelmän kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni työikäinen Suomessa asuva henkilö voi ja haluaa osallistua työelämään. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työläjärvä 2013, 6.) Ikäjohtamisentarve syntyy organisaation ja sen johdon haastumisesta henkilöstönsä ikääntymisen uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä edellyttää tahtoa tarttua haasteeseen. (Ilmarinen 2006, 199.)

Ikääntymisen tuomista muutoksista voidaan laatia käytännönläheisiä oppaita ja suosituksia, joissa otetaan huomioon ikääntyvän työntekijän oikeudet ja tarpeet työelämässä. Hyvistä ikäkäytännöistä voidaan koota aineisto, jota voi täydentää reaaliajassa. Työurien yhtenä pidentämisen mahdollistajana toimivat ikäohjelmat. Niiden tulee olla pitkäjänteisiä, pysyviä ja positiivisia. Ikääntyneiden työntekijöiden kannalta on tärkeää, että työuraan liittyviä riskejä ehkäistään ajoissa ja eläkkeelle valmistautumiseen varataan aikaa ja tukea. (Ilmarinen 2006, 370–374.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Honkalampi-säätiön asumisen toimialalla ja se toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti. Honkalampi-säätiö toimi opinnäytetyön toimeksiantajana (liite 1). Säätiön palvelukotitoiminta tarjoaa asumispalveluja kehitysvammaisille ja muutoin vammautuneille sekä pitkäaikaissairaille henkilöille. Asumispalveluina annettun tuen, ohjauksen ja avustamisen tavoite on taata asukkaille mahdollisimman itsenäinen ja omaehtoinen asuminen turvallisessa ja normaalissa asuinympäristössä. Ympäri vuorokautisen ohjauksen

ja huolenpidon lisäksi asumispalvelujen toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. (Honkalampi-säätiö, 2017.) Honkalammen brändikirjan (2018a, 46) mukaan haasteina ovat uusien asukkaiden saaminen kiristyneessä kilpailussa sekä koulutetun henkilöstön löytäminen ja sitouttaminen.

Opinnäytetyö käsittelee ikääntyvää työntekijää ja ikäjohtamista. Ikäjohtamisella tarkoitetaan lyhyesti töiden organisointia ja johtamista työntekijöiden elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Tässä työssä ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 45-vuotiaita henkilöitä perustuen terveyden ja toimintakyvyn konkreettisiin muutoksiin, jotka Ilmarisen (2006, 60) mukaan alkavat usein ilmetä 40–50 vuoden tietämillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ikäjohtamista Honkalampi-säätiössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisen tueksi Honkalampi-säätiön lähiesimiehien tehtäviin. Tällä opinnäytetyöllä tahdottiin ensimmäisenä selvittää Honkalampi-säätiön ikäjohtamisen nykytilaa ja toiseksi haluttiin selvittää ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen kehittämistarpeita ja -toiveita, joita käytettiin pohjana ikäohjelman sisällön tuottamisessa, joka oli opinnäytetyön kolmas tehtävä.

2 Kehitysvammaisten asumispalvelut

Palveluasumisen käsitettä käytetään vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista annetussa laissa (759/1987). Vammaispalvelulain mukaista palveluasumista järjestetään sellaiselle vaikeavammaiselle henkilölle, joka vammansa tai sairautensa vuoksi tarvitsee jatkuvasti toisen henkilön apua suoriutuakseen päivittäisistä toiminnoista. Palveluasumiseen kuuluvat sellaiset palvelut, jotka ovat välttämättömiä itsenäiselle suoriutumiselle. Palveluasumista voidaan järjestää palvelutalossa, ryhmä- tai hajautettuna asumisena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003; 2018.)

Tehostettua palveluasumista järjestetään henkilöille, joilla hoidon ja huolenpidon tarve on ympärivuorokautista. Asumispalvelujen järjestämisestä vaikeavammaisille henkilöille säädetään vammaispalvelu- ja kehitysvammalaissa. Palveluihin sisältyvät asiakkaan tarpeen mukainen hoito ja huolenpito, toimintakykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta, ateria-, vaatehuolto-, peseytymis- ja siivouspalvelut sekä osallisuutta ja sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. (Nurmi-Koikkalainen, 2017.)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2015) mukaan vammaispalveluiden toteuttamisesta vastaavat pääosin kunnat. Vammaiselle henkilölle laaditaan henkilökohtainen palvelusuunnitelma hänen tarvitsemiensa palvelujen ja tukitoimien selvittämiseksi. Erilaisia palvelu- ja tukitoimia ovat esimerkiksi kuljetuspalvelut, apuvälinepalvelut, päivätoiminta ja palveluasuminen. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ja aluehallintovirastot (AVI) valvovat palveluiden toteutumista ja laatua.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2016, 14) mukaan kehitysvammaisia henkilöitä on Suomessa noin 40 000. Vuoden 2015 lopussa heistä noin 1 000 oli pitkäaikaisessa hoidossa kehitysvammalaitoksissa. Omaisten luona asuu noin 15 000 kehitysvammaista henkilöä, joista noin puolet on aikuisia kehitysvammaisia. Heistä arviolta noin 6 600 saa omaishoidon tukea. Asumispalvelujen piirissä eriaikaisesti tuettuna asuu noin 12 500, perhehoidossa noin 1 300 ja itsenäisesti noin 9 000 kehitysvammaista henkilöä.

Kehitysvammaisten ihmisten asumisen järjestäminen on toteutettu Suomessa pitkälti samoilla malleilla kuin muissa Pohjoismaissa, USA:ssa ja Isossa-Britanniassa. Laitosasumisen hajauttamisen ensimmäinen vaihe toteutettiin länsimaissa ryhmäkotien rakentamisena kehitysvammaisille ihmisille. Myös Suomeen rakennettiin 1980- ja 90-luvuilla ryhmäkoteja vastaamaan laitoksista pois muuttavien kehitysvammaisten henkilöiden asumisen tarpeeseen. Ajatus oli, että ryhmäkodissa pystytään parhaiten turvaamaan kehitysvammaisen henkilön hyvinvointi. Hyvinä puolina ryhmäkodeissa korostettiin asumisen turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, jota yhdessä asumisen nähtiin tarjoavan. Laitoksissa oli asuttu joskus jopa

kolmen ja neljän hengen huoneissa, ja näiden makuusalien sijaan ryhmäkodeissa kehitysvammaisille ihmisille haluttiin tarjota oma huone ja puitteet yksilöllisemmälle elämälle. Ryhmäkodeissa korostettiin niiden kodinomaisuutta suhteessa laitoksiin, jotka sijaitsivat eristyksessä muusta asuinympäristöstä. (Hintsala, Seppälä & Teittinen 2008.)

Kehitysvammaisten palveluasuminen on vaativaa. Huonetilojen, kalustuksen ja laitteiden tulee olla esteettömiä, helppokäyttöisiä ja kestäviä, ja etenkin WC- ja pesutilat on suunniteltava tarkoituksenmukaisiksi. Hoito, hoiva ja valvonta edellyttävät koulutettua ja kokenutta henkilöstöä. Laitosverkosto muodostettiin 1950–60-luvuilla, jolloin tarpeet olivat samat ja toteutus painottui tuolloin laitoksiin, koska rakennustekniikan ja hoidon asettamia vaatimuksia ei muuten pystytty täyttämään. Tuolloin arvioitiin myös, että psykiatrinen sairaala, vanhainkoti tai muu vastaava on sopimaton toteuttamaan tämän tyyppistä palveluasumista. Laitoksiin suunniteltiin myös kuntoutus- ja opetusmahdollisuudet, jotka osaltaan edellyttivät keskittämistä. (Koivikko 2011, 24.)

Ajan mittaan sekä asuminen että siihen liittyvä hoito ja kuntoutus ovat hajautuneet alueellisesti, pois laitoksista, lähemmäs perheitä ja yhteiskuntaa. Laitosten rooli on muuttunut siten, että niillä on uusi tehtäväkenttä resurssikeskuksina, joista hajautettu verkosto saa taitotietoa ja tilapäishoitoa. (Koivikko 2011, 24.) Ryhmäkotimallista muodostui kehitysvammaisten asumisen järjestämisen hallitsevin muoto Suomessa. 1990-luvun puolenvälin jälkeen alettiin rakentaa myös niin sanottuja asuntoryhmiä, joissa kehitysvammaisella henkilöllä on käytössään oma asunto ja jaettuja yhteistiloja muiden samaan asumisryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa. (Hintsala & Ahlström 2011, 18.)

2.1 Honkalampi-säätiö asumispalvelujen yksityisenä tuottajana

Honkalampi-säätiö on perustettu vuonna 1991 Liperissä. Honkalampi-säätiö tuottaa ja kehittää sosiaalisia, terapeuttisia ja ihmisten hyvinvointia tukevia palveluja. Säätiön tarkoituksena on edistää vammaisten asumis- ja toimintamahdollisuuksia, tukea ja järjestää vammaisten, vajaakuntoisten ja heidän omaistensa kuntou-

tumista sekä edistää sosiaalipalvelujen laadullista kehittymistä. Honkalampi-säätiön palvelujen kehittäminen perustuu tilaaja–tuottaja –toimintamallilla tuotettuihin palveluihin sekä niiden kehittämiseen. Pääasiallisesti Honkalampi-säätiön palveluja ostavat julkisen hallinnon tahot omille asiakkailleen. Kehittämistyötä tehdään sekä omalla että ulkopuolisella rahoituksella. (Honkalampisäätiö 2017.)

Honkalampi-säätiön asumispalvelut tarjoavat yksilöllistä ja kodinomaista asumista heille, jotka tarvitsevat ohjausta ja tukea jokapäiväisessä elämisessä. Säätiö tuottaa muun muassa tehostettua palveluasumista kahdeksassa palvelukodissa ympäri maakuntaa. Palvelukodeissa on yksiöitä, kaksioita ja ryhmäasuntoja, joissa asukkaiden erityistarpeet on huomioitu. Arjen tukena on ammatihenkilöstö ympäri vuorokauden. Honkalampi-säätiön asumispalvelujen toimialalla työskentelee yli 80 vakinaista työntekijää. (Honkalampi-säätiö 2017.)

Asumispalveluissa työskentely pohjautuu yksilökeskeiseen elämisensuunnitteluun. Aukas on toiminnan keskiössä, oman elämänsä päämiehenä. Hän on aktiivisesti mukana kaikissa hänen elämäänsä vaikuttavissa päätöksissä. Arjessa on käytössä yksilökeskeisen suunnittelun työkaluja, kuten unelmakarttoja, polkuja ja positiivista riskienottoa. Yhdessä asukkaan kanssa kirjataan Minun elämä -suunnitelmaan hänen elämänsä tärkeät asiat kuten haaveet, pelot, arjen toiveet, harrastukset, mieltymykset ja elämäntarina. Minun elämä –suunnitelma elää arjessa ja sen myötä myös asukkaan itsemääräämisoikeus toteutuu. (Kinnunen 2018.)

Toiminnan perusta on löytää yhteinen, toimiva kieli asukkaiden kanssa ja luoda toimiva kommunikaatioympäristö. Kommunikaatioympäristön tärkeyttä korostetaan sekä toiminnan suunnittelussa, että toteutuksessa. Asukasilmoitustauluilla on kuvin nähtävillä ruokalistat, asukaskokous asialista, tapahtumatarjotin, arjen tapahtumat, vastuutehtävät tai muut asiat, jotka asukkaat kokevat tärkeiksi. Asukkaille nimetään omaohjaajat, jotka huolehtivat yhdessä muun henkilöstön kanssa, että asukkaan yksilölliset asiat tulevat huomioitua. Omaohjaajat huolehtivat myös, että jokainen asukas saa omaa, henkilökohtaista aikaa omanohjaajansa kanssa. Jokaisen asukkaan kanssa mietitään hänelle tärkeät harrastukset

ja mielenkiinnon kohteet, joihin hän haluaa osallistua ja toteutetaan ne. (Kinnunen 2018.)

Asukaskokouksia, joissa päätetään yhteisistä asioista, pidetään kuukausittain. Asukkaat osallistetaan arjen askareisiin toimintakykynsä ja halukkuutensa mukaisesti. Pienikin mahdollisuus osallistua huomioidaan ja mahdollistetaan. Viikoittain pidetään asukkaiden kanssa yhteinen toimintatuokio. Myös päivittäin toteutetaan pienempiä toiminnallisia tuokioita. Sosiokulttuurinen ja luova työote korostuu toiminnassa ja henkilöstön perehdytyksessä. Pienten irrallisten luovien toimintatuokioiden tuominen työn lomaan on asukkaille arjen ilo. Eri juhlapyhien korostaminen asukkaiden toiveiden mukaisesti on tärkeää ja ne erottuvatkin arjesta esimerkiksi ruokailujen, ohjelman ja koristelujen suhteen. (Kinnunen 2018.)

2.2 Kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuuden näkymät

Keskeinen muutos yhteiskunnassa on henkilökohtaisten ja yksilöllisten tarpeiden korostuminen elämisen kaikilla alueilla. Tämä näkyy myös koulutukseen, opiskeluun ja työelämään liittyvissä haasteissa. Osaamisen perustana on vahva vuorovaikutusosaaminen ja asiakaslähtöinen työote. Tulevaisuudessa vuorovaikutus tapahtuu yhä enemmän myös teknisten apuvälineiden välityksellä ja teknologian soveltamiseen liittyvät haasteet korostuvat. Asiakkaan avustaminen ja tukeminen perustuvat henkilön osallisuuden ja itsemääräämisen tukemiselle henkilön arkiympäristössä. Työn painopiste asumisen tukemisessa siirtyy kaikissa ammattiryhmissä yksikkökeskeisyydestä asiakkaan arjen ympäristöihin ja asiakkaan verkostojen kanssa tehtävään työhön. Osaamisen perustana on perus- ja ihmisoikeuksien hyvä tuntemus, ennaltaehkäisevä ja ratkaisukeskeinen työtapa sekä taito asettua vammaisen ihmisen rinnalle tukemaan ja valmentamaan häntä itsemääräämiseen, osallisuuteen ja osallistumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 27.)

Valtioneuvosto teki 21.1.2010 periaatepäätöksen kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi (Kehas-ohjelma). Ohjelman tavoitteena on mahdollistaa sekä laitoksista että lapsuudenkodista muuttaville kehitysvammaisille henkilöille yksilöllinen asuminen, johon kuuluvat esteetön ja toimiva

asunto tavallisessa asuinympäristössä sekä riittävät, yksilölliset ja tarpeenmukaiset palvelut ja tuki. Asumisohjelmaa koordinoivat asumisen osalta ympäristöministeriö ja palvelujen osalta sosiaali- ja terveysministeriö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 13.)

Valtioneuvosto jatkoi ja laajensi Kehas-ohjelman toteutusta 8.11.2012 tekemälään periaatepäätöksellä. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta perustuu sosiaali- ja terveysministeriön johdolla laadittuun valtakunnalliseen suunnitelmaan. Periaatepäätös linjasi erityisesti laitosasumisen asteittaisen lakkauttamisen toimenpiteet sekä asumisen tukemiseksi tarvittavien palvelujen kehittämisen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 13.)

Kehas-ohjelman käynnistyessä valtioneuvosto asetti tavoitteeksi, että vuoden 2015 lopussa noin 500 henkilöä olisi laitoshoidossa ja että vuoden 2020 jälkeen kukaan ei asuisi kehitysvammalaitoksessa. Vaikka laitoshoidon määrä on vähentynyt merkittävästi, vuotta 2015 koskevaa tavoitetta ei saavutettu. Seurantaryhmän kehitysvammalaitoksilta pyytämän ennakkotiedon mukaan vuoden 2015 lopussa (31.12.2015) laitoksissa oli pitkäaikaisessa hoidossa 966 asiakasta. Vuodelle 2020 asetetun tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että laitoshoidon määrä vähenee vähintään viime vuosien vauhdilla ja että laitoshoidon korvaavia asumisratkaisuja on tarjolla riittävästi ja monipuolisesti vastamaan kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisiin tarpeisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 17.)

3 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn

Kronologinen ikä eli kalenteri-ikä on yksinkertaisin ja helpoin tapa tulkita ihmisen ikää. Sitä kertyy kaikille meille samaan tahtiin ja on elinajan mitta. Monet lainsäädännössä määritellyt oikeudet, velvollisuudet ja etuudet määräytyvät kalenterin perusteella. Kronologinen ikä ei kuitenkaan huomioi henkilöiden yksilöllisiä

eroja, vaan voimme luokitella ihmiset erilaisiin ikäryhmiin kuten esimerkiksi lapsiin, nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhuksiin. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 28.)

Elämässä tapahtuvat muutokset eivät enää noudata kronologisen iän järjestystä samankaltaisesti kuin aikaisemmin. Ihminen voi tuntea olevansa psykologiselta iältään kronologista ikää nuorempi tai vanhempi. Kronologisen ja psykologisen iän ero usein kasvaa, mitä vanhemmaksi ihminen kalenterin mukaan tulee. Biologinen ikä puolestaan kuvaa ihmisen toimintakykyä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Se lisääntyy noin prosenttiyksikön verran vuodessa, alkaen noin 25–30-vuotiaana. Toimintakykyä kuvaavalla biologisella iällä on merkitystä erityisesti työelämässä. Sosiaalinen ikä riippuu yksilön rooleista ja kokemuksista elämänsä aikana. Sosiaalinen ikä jaetaan usein lapsuuteen, nuoruuteen ja aikuisuuteen. Yhteiskunnan muutokset ovat muuttaneet myös sosiaalista ikäkäsitystä. Persoonallinen ikä on lähellä sosiaalista ikää ja on monesti todenmukaisempi vaihtoehto iän määrittelyssä. Persoonallinen ikä kuvaa sitä, missä määrin ihminen kokee saavuttaneensa omat henkilökohtaiset tavoitteensa. (Ilmarinen 2018.)

Ilmarisen (2006, 60) mukaan käytetään termiä **ikääntyvä työntekijä**, jolla tarkoitetaan yleensä yli 45-vuotiaita henkilöitä. Terveiden ja toimintakyvyn konkreettisia muutoksia ilmenee usein 40–50 vuoden tietämillä. Muutokset heijastuvat työkykyyn, koska ne vaikuttavat yksilön voimavaroihin. Toinen tärkeä peruste 45 ikävuoden valinnalle on ollut se, että terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet olemassa. Ilman ehkäiseviä toimenpiteitä työkyvyn heikkeneminen kiihtyy 50 ikävuoden jälkeen. Tämä korostaa tarvetta ehkäistä toiminta- ja työkyvyn heikkeneminen mahdollisimman varhain. 45 vuoden ikäraja on kuitenkin suhteellinen, sillä ikääntymisen vaikutukset ovat yksilöllisiä. (Ilmarinen 2006, 366.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2016, 12) mukaan **työkyvyllä** tarkoitetaan työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Työntekijän voimavaroihin vaikuttaa yksilön terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio. Työkyky on työntekijän omaan arvioon perustuva

tulkinta käytettävissä olevista voimavaroista ja työn asettamien vaatimusten välistä suhteesta. Työkyky on jatkuvasti muuttuva kokemus hyvinvoinnista, johon vaikuttavat työntekijän, työn ja työyhteisön vuorovaikutus. Työntekijä voi pitää työkykyään hyvänä terveysongelmista ja työtehtävien kuormittavuudesta huolimatta, kun työntekijällä on mahdollisuus saada tukea työlleen. (Nummelin 2008, 29.) Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työntekijän työkykyyn voi vaikuttaa ikääntymisen lisäksi mahdolliset sairaudet, ylipaino, mielenterveysongelmat kuten uupumus ja masennus sekä taloudellinen tilanne.

Normaaliin ikääntymiseen liittyy terveyden, toimintakyvyn ja työkyvyn muutoksia. Iän karttuessa erityisesti erilaisten kroonisten sairauksien esiintyvyys kasvaa ja fyysinen suorituskyky sekä työkyky heikkenevät. Ikääntyneiden työntekijöiden toiminta- ja työkykyyn vaikuttavat geneettisen perimän lisäksi aikaisemmat elämänkaaren tapahtumat kuten työhistoria psyykkisine ja fyysisine rasituksineen sekä elintavat ja elinolot. (Pensola, Rinne, Kankainen & Roine 2008, 13–14.) Schugk (2013, 10–11) toteaa, että fyysisiä työkyvyn muutoksia ilmenee ihmisen näkökykyyn, tarkkaavaisuuteen ja reaktionopeuteen. Palautumiseen vanhempi elimistö tarvitsee enemmän aikaa kuin nuorempi elimistö ja yli 45-vuotiaiden kyky sopeutua vuorotyöhön heikkenee.

Ikääntyminen hidastaa psykomotoriikkaa heikentäen asioiden tallentamista muistiin. Mekaaninen ulkomuisti heikkenee, mutta sitä kompensoi yhteismuisti. Ikääntyneet tarvitsevat oppiakseen useita toistoja, joka merkitsee oppimisprosessin olevan hidasta. Ikääntymisen kannalta on olennaista tietää, että oppimiskyky säilyy hyvänä työuran aikana. Uudet ja oudot asiat liitetään ennestään tuttuihin asioihin. Ikääntyneiden oppiminen on tämän vuoksi prosessina erilainen kuin nuorten. Poisoppiminen on osa uuden oppimista. (Ilmarinen 2006, 168–171.)

Nykyisin työn vaatimukset ovat lisääntyneet tulostavasti, seurannan, jatkuvan muutoksen, teknologian kehityksen ja uusien työtehtävien lisääntyessä perustehtävän ohessa. Työn luonteen muutoksessa on nähty uhkia myös ikääntyneiden työntekijöiden hyvinvoinnille. Aiemmin kuormitus oli konkreettisempaa, kun työntekijän fysiikka petti, työ päättyi eläkkeeseen tai kuolemaan. Kuormituksen siirryttyä aivoihin kiireenä ja jatkuvina uusina vaatimuksina yhä useampi jatkaa työssä

mielialalääkkeiden voimalla. Vuodesta 1990 vuoteen 2006 mielialalääkkeiden käyttö nousi Suomessa kahdeksankertaiseksi. Ikääntyvässä työvoimassa on uupumisen uhka, jolloin työkyky alenee ja pyritään entistä aikaisemmin eläkkeelle. (Mönkkönen & Roos 2010, 16.)

Psyykkiset rasitusoireet, kuten liiallinen stressi, työuupumus ja masennus haittaavat erityisesti tehtävissä, jotka vaativat luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, uuden tiedon omaksumista, nopea päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Stressi ei ole pelkästään kielteinen asia. Sopivasti annosteltuna stressi lisää energiaa ja virittää luovuuden. Energisoiva stressi innostaa ja lisää hallinnan tunnetta. Haitallinen stressi lamaa ja vähentää käytettävissä olevan energian määrää. (Nummelin 2008, 75.)

3.1 Työkyvyn heikkeneminen ja työkyvyttömyys

Sairauspoissaolossa on kyse henkilön työkyvyn menetyksestä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2017, 12) mukaan työkyvyttömyys on merkittävin työuraa lyhentävä tekijä. Poissaolo aiheutuu sairaudesta, tapaturmasta, tarkastus- tai hoitokäynnistä tai lääkinnällisestä kuntoutuksesta. Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle sekä kustannuksia että käytännön hankaluuksia. Poissaolot kuormittavat haitallisesti myös työyhteisöä. (Rauramo 2012, 41.)

Terveysongelmat ovat yleisin syy lopettaa työnteko ennen eläkeikää. Suurin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat. Pitkät sairauspoissaolot voivat kuitenkin johtaa mielenterveysongelmiin, eristäytymiseen, sosiaaliseen syrjäytymiseen ja varhaiseen työmarkkinoilta poistumiseen, mistä voi seurata köyhyys vanhuusiässä. Työvoiman ikääntyessä entistä tärkeämmäksi korostuu terveysongelmista kärsivien työssä pysymisen tukeminen. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2016, 18.)

Töihin paluuta voidaan tukea ammatillisella kuntoutuksella ja töihin paluun hyvillä käytänteillä. Monissa Euroopan maissa on otettu käyttöön erilaisia aloitteita töihin

paluun helpottamiseksi. Yhdistyneessä kuningaskunnassa sairaustodistus korvattiin vuonna 2010 työkykytodistuksella, minkä tarkoituksena oli ehkäistä pitkäaikaisia sairauspoissaoloja. Tanskassa on toteutettu töihin paluuta koskeva interventiohanke, jossa keskityttiin pitkällä sairauslomalla oleviin henkilöihin. Lisäksi Itävallan hallitus on käynnistänyt fit2work-ohjelman, jonka tavoitteena on ehkäistä työkyvyttömyyttä ja varhaista työmarkkinoilta poistumista sekä säilyttää työntekijöiden työllistymiskyky. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2016, 18.)

Pidempikestoisissa (yli 20 päivää) sairauspoissaolojakson jälkeen työhön paluu edellyttää valmiuksia ja tukitoimia myös työpaikalta. Sairaus aiheuttaa usein jonkinasteisen toiminnanvajavuuden määrääjäksi, joskus pysyvästi. Työn vaatimuksesta riippuu, missä määrin toiminnanvajavuus vaikuttaa työkykyyn. Oireiden haittaavuutta, sairauden pahenemista ja työkyvyn alenemista voidaan usein estää työoloja muokkaamalla. Pitkissäkin sairauspoissaoloissa on hyvä säilyttää yhteys työpaikkaan. Yhteydenpito voi tapahtua kaksisuuntaisesti esimiehen ja alaisen välillä. Yhteydenpidon tavoitteena on helpottaa työhön paluuta, edistää työntekijän terveyttä sekä vähentää työkyvyn pitkäkestoisen heikkenemisen ja työelämästä syrjäytymisen uhkaa. (Rauramo 2012, 42.)

Työura päättyy joko vapaaehtoiseen työstä pois siirtymiseen (eläköitymisen tai muiden syiden vuoksi) tai ei-vapaaehtoiseen, irtisanomiseen perustuvaan työstä pois siirtymiseen. Rauramon (2012, 41) mukaan pitkät sairauspoissaolot saattavat ennustaa työkyvyttömyyseläköitymistä. Eläköitymistavoitteet on hyvä ottaa huomioon ikääntyneiden työntekijöiden työurasuunnittelussa jo hyvissä ajoin. Ne antavat sekä työntekijälle että esimiehelle perspektiiviä tulevaisuuteen suuntautumisessa. Siirtymävaiheen suunnittelu on tärkeää ja se koskee myös työyhteisöä. Irtisanomistilanteissa tasa-arvoisuus edellyttää ikäsyrijmätöntä toimintaa. Ikääntyneet työntekijät ovat usein nuorempia heikommassa asemassa työn säilyttämisen tai uuden työn saamisen suhteen silloin, kun yrityksessä tehdään uudelleenjärjestelyjä tai supistetaan toimintaa. (Powell 2011, 119.)

3.2 Ikääntyneen työntekijän työkyvyn edistäminen

Jokainen ihminen reagoi omalla yksilöllisellä tavallaan myös stressiin, sen kokemukset ovat yksilöllisiä sekä oman elämäntilanteen kokonaisuuteen sidoksissa olevia. Stressaantuneen ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee, mikä altistaa hänet juuri hänelle tyypillisille oireille ja sairauksille. Näin ollen toisilla ihmisillä korostuvat psyykkiset oireet ja toisilla fyysiset. Jokaisen ihmisen on tärkeää oppia tunnistamaan itselle tyypilliset stressioireet, jotta ylirasitus ei pääsisi kasvamaan liian suureksi. Yhtä tärkeää on oppia myös tasapainottamaan elämänsä niin, että aikaa jää lepoon ja rentoutumiseen, jolloin liiallista stressiä ei pääse kertymään. (Nummelin 2008, 75–76.)

Rauramon (2012, 40) mukaan työkyvyn edistämisen keinoja ovat osaamisen kehittäminen, terveyden edistämisen interventiot, kuntoutus, työn uudelleen organisointi ja työkierto. Niitä ovat lisäksi määräaikaisten tai pysyvien muutokset työjärjestelyissä, ergonomian parantaminen, ammatinvalinta- urasuunnittelu, uudelleen koulutus, osasairauspäiväraha ja osatyökyvyttömyyseläke. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2016, 16) mukaan työn mukauttaminen yksilön kykyihin, taitoihin ja terveydentilaan, samoin kuin muihin työntekijöiden ominaisuuksiin liittyviin näkökohtiin, kuten sukupuoleen, ikään, vajaakuntoisuuteen ja maahanmuuttajan asemaan, tulisi olla dynaaminen ja jatkuva prosessi, joka perustuu koko työuran ajan tapahtuvaan riskienarviointiin. Tähän kuuluu eri ikäryhmiin liittyvien ominaispiirteiden, myös toimintakyvyssä ja terveydessä mahdollisesti tapahtuvien muutosten huomioiminen.

Työkyvyssä tapahtuviin muutoksiin on useita erilaisia tukitoimia. Niitä voivat olla esimerkiksi apuvälineiden käyttö fyysisen työkuorman vähentämiseksi, työergonomian perehdyttäminen sekä raskaita nostoja ja fyysisesti vaativia tehtäviä koskevat rajoitukset. Lisäksi tukitoimia voivat olla työpaikan hyvä suunnittelu kaa- tumisten ja putoamisten ehkäisemiseksi, kuntoutumista edistävät järjestelyt, työn uudelleen suunnittelu ja vuorotyöjärjestelyt esimerkiksi nopeaa vuorokiertoa käyttämällä. Työpaikan hyvä suunnittelu ja työn organisointi hyödyttävät kaikkia ikäryhmiä. Työvoiman ikääntyessä tärkeää on niin ikään kuntoutus ja käytännöt sairasloman jälkeisen töihin paluun tukemiseksi. (Euroopan työterveys- ja

työturvallisuusvirasto 2016, 16.) Kukkosen (2015, 120) mukaan ikääntyvät työntekijät voivat tarvita enemmän yksilöllisiä ratkaisuja perustyön organisointiin, kuten esimerkiksi työntekojärjestyksen, menetelmien ja tahdin muutoksiin ja joustoihin.

Työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi on tehty viime vuosina lakiuudistuksia, joilla halutaan parantaa yhteistyökäytäntöjä. Sairausvakuutuslain muutoksella (1.1.2011) edellytetään, että yrityksellä on oltava käytössä työkyvyn hallintamalli, jossa seurataan työntekijän ensimmäisiä merkkejä työkyvyn muutoksissa ja niihin puututaan johdonmukaisesti korjaavilla toimenpiteillä. Työterveyshuolto on luontainen toimija työssä olevien työkyvyttömyyden vähentämisessä, mutta se voi vaikuttaa merkittävästi myös työntekijöiden työssä jatkamishalukkuuteen tuke- malla työkykyä ja edistämällä työhyvinvointia. Myös Sairausvakuutuslakiin (1.6.2012) on tehty muutoksia. Lakimuutoksessa edellytetään, että 90 päivän sairauspoissaolon jälkeen sairauspäivärahan maksamisen ehtona on työterveys- huollon lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista jat- kaa työtä. Terveystenhuollon ja kuntoutuksen yhteistyökäytännöissä on edelleen kehitettävää. Niiden välistä moniammatillista verkostoyhteistyötä tarvitaan lisää, jotta yhteinen tavoite työ- ja toimintakyvyn tuesta toteutuu. (Ilmarinen 2012, 4; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 14.)

Työterveyshuolto on työssäkäyvien ihmisten perusterveydenhuoltoa. Vuorotyö ja poikkeavat työajat asettavat erityistarpeita työterveyshuollolle. Vuorotyöhön liitty- vät terveyshaitat, kuten unettomuus, päiväaikainen väsymys ja ruuansulatuseli- mistön oireet ovat yleisiä ja vaikuttavat konkreettisesti koettuun terveyteen ja hy- vinvointiin. Lisäksi erityisesti yötyötä sisältävän vuorotyön on todettu lisäävän sepelvaltimotaudin riskiä ja vaikuttavan lisääntymisterveyteen. (Rauramo 2012, 32–37.)

Maailman terveysjärjestö (WHO) on määritellyt suosituksia ikääntyvien työnteki- jöiden tilanteen parantamiseksi. Niissä suositellaan muun muassa määräaika- ten terveystarkastusten tekemistä kaikille 45 vuotta täyttäneille ja sitä vanhem- mille työntekijöille. Niiden tarkoitus on tunnistaa ikään liittyvät muutokset ja niiden toimintakyvyn puutteet näössä ja kuulossa, tuki- ja liikuntaelimissä sekä hengitys-

ja verenkiertoelimistössä. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa sairastavuutta ja kuolleisuutta lisäävät ruumiilliset ja henkiset riskitekijät sopivan hoidon järjestämiseksi tai elintapojen muuttamiseksi. (Ilmarinen 2006, 367–368.) Olemassa oleva työkyky on tärkeää saada käyttöön ja sitä on tuettava. Toimenpiteet voivat kohdistua yksilöön, työyhteisöön ja työympäristöön. Työkyvyn uhan varhaisella tunnistamisella ja siihen puuttumisella hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun keinoin ehkäistään työkyvyttömyyden pitkittymistä. Työterveyshuolto esittää vaihtoehtoja riskien poistamiseen, minimoimiseen ja hallintaan. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2017, 14–15.)

3.3 Työkuormitukseen vaikuttavat tekijät

Pysyäksesi terveenä ja voidaksesi hyvin ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita – niin luut, lihakset, verenkierto- ja hengityselimistö kuin aivot ja hermostokin. Kokonaiskuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mikäli työntekijä ehtii toipua työpäivän aikana tai pian sen päätyttyä pääsääntöisestä rasituksesta ja näin ollen pystyy viettämään täysipäiväistä virikkeellistä vapaa-aikaa, ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Jos palautuminen ei ole mahdollista tai riittävää, ihmisen on koko ajan ponnistettava yhä enemmän selviytyäkseen työstään. (Rauramo 2012, 43.)

Jabeni (2015, 197–212) mukaan työkuormitus tulisi määrittää yksilöllisesti työkyvyn perusteella, jossa ikääntyvien työntekijöiden terveyden edistämistä tehostettaisiin ja kaikille työntekijöille tarjottaisiin elinikäisen oppimisen mahdollisuus. Ihmisen kokema kuormitus on hyvin yksilöllistä. Jonkun mielestä jatkuvat uudet haasteet ja muutokset tuntuvat äärimmäisen rasittavilta, kun taas jollekulle toiselle ne ovat keskeinen motivaatiotekijä. Rauramo (2012, 44) toteaa, että jokaisen työelämässä mukana olevan on aika ajoin hyvä pysähtyä pohtimaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormittumista itselle. Muutokset työelämässä, uudet työorganisaatiot ja uudet työvaatimukset koetaan eräänä suurimmista kuormitustekijöistä työelämässä. Vanhemmat työntekijät tarvitsevat usein muutoksiin ja uudistuksiin enemmän sopeutumis- ja valmistautumisaikaa kuin nuoremmat. (Ilmarinen 2006, 211.)

Työn **fyysisiä kuormitustekijöitä** ovat työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Työn ruumiillinen kuormittavuus on yhteydessä tuki- ja liikuntaelinoireisiin sekä työssä jaksamiseen. Tilapäinen rasittuminen ei välttämättä aiheuta pysyviä haittoja, mutta sen sijaan jatkuva työntekijän kannalta epäsopeva kuormitus voi ilmetä työntekijän kielteisinä tuntemuksina, oireina, sairauksina sekä ääritapauksissa ammattitautena ja työkyvyttömyytenä. (Rauramo 2012, 47.)

Selän terveysongelmat vaihtelevat lievähköistä vaivoista, säryistä ja kivuista harvemmin esiintyviin, vakavampiin haittoihin. Useimmiten selkävaivat aiheuttavat toiminnan rajoituksia ja poissaoloja työstä, vaikeimmissa tapauksissa erilaista hoidon tarvetta. Toistuvat nostot yhdistettyinä vartalon sivutaivutuksiin ja kiertoihin on todettu selkävaivojen riskitekijöiksi. Työperäiset selkävaivat aiheuttavat huomattavia inhimillisiä kärsimyksiä ja taloudellisia menetyksiä. Työperäisistä selkätapaturmista huomattava osa aiheutuu taakkojen käsittelyyn liittyvästä ylikuormituksesta. Taakan painon lisäksi kuormitukseen vaikuttavat nostoetäisyys, nostokorkeus, nostotiheys, noston kesto, taakan koko ja muoto sekä otteen saanti taakasta. Ongelmia syntyy, jos selän toimintakyky ja kestävyys eivät ole riittäviä työkuormitukseen nähden. Työ- ja toimintakyvyn aleneminen voi johtua toisaalta harjoituksen puutteesta ja toisaalta liiallisesta työkuormituksesta. Työn vaatimukset eivät koskaan saisi ylittää työntekijän kestokykyä. (Rauramo 2012, 50–51.)

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Sopiva kuormitus työpaikalla edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Haitallista psykososiaalista kuormitusta voi kuitenkin ilmetä missä tahansa työpaikassa, ja se voi vaikuttaa haitallisesti keeneen tahansa työntekijään. Haitallista työkuormitusta tulee ehkäistä eikä vain reagoida seurauksiin. Työnantajan pitää oma-aloitteisesti välttää tai vähentää työn kuormitustekijöiden aiheuttamaa vaaraa tai haittaa työntekijöiden terveydelle. (Työsuojelu 2017.)

Rauramon (2012, 56) mukaan psykososiaalisen työympäristön työturvallisuusriskejä ovat haitallinen stressi, häirintä, epäasiallinen kohtelu, kiusaaminen, väkivallan uhka ja yksintyöskentely. Kuormitustekijät voivat olla myös kognitiivisia eli aivojen tiedonkäsittelyyn liittyviä, emotionaalisia eli tunnetäyteisiä tai eettisiä. Eettisesti haitallisesti kuormittavia ovat tilanteet, joissa ei voi toimia mielestään eettisesti oikein tai havaitsee muiden toimivan epäeettisesti. Yksilötasolla psykosomaattiset oireet lisääntyvät muutosstressin aiheuttamana, mikä näkyy nopeasti sairauspoissaolojen kasvuna. Muutosstressille tyypillisiä oireita ovat muun muassa niska- hartiasärky, vatsavaivat, sydänoireet, ahdistus, masennus, unihäiriöt ja keskittymisvaikeudet. (Nummelin 2008, 17–18.)

Vuorotyössä yötyö kuormittaa työntekijää fyysisesti ja psyykkisesti enemmän kuin päivätyö. Yötyöhön liittyy yleensä pitkäkestoista valvomista ja vuorokausirytmä voi häiriintyä. Pitkät yövuorot saattavat lisätä väsymystä ja heikentää työturvallisuutta. Yksilölliset erot yötyöhön sopeutumisessa voivat olla suuria. Kuormittumisen suuruuteen vaikuttavat yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi perhesuhteet ja työmatkaan käytettävä aika. Työnantajan on kiinnitettävä huomiota yötyöhön liittyviin haittoihin, muun muassa peräkkäisten yövuorojen määrään ja pituuteen sekä yövuorojen jälkeiseen vapaajaksoon. Jos yötyötä ei voida kokonaan poistaa, tulee työnantajan arvioida yötyön vaikutus työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. (Työsuojaus 2017.)

3.4 Palautuminen ja palautumisen hyvät käytänteet

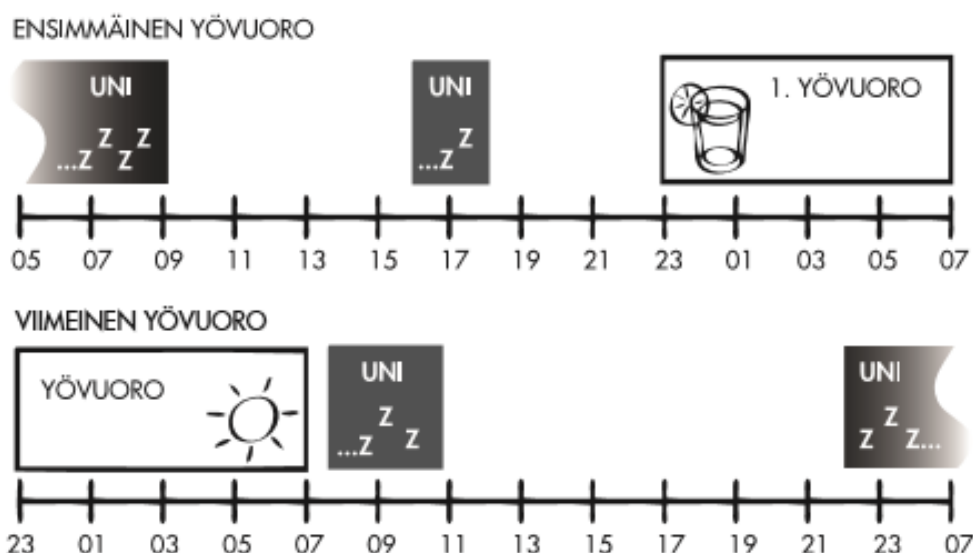
Ihmisen voimavaroihin ei vaikuta pelkästään työ, vaan koko elämä monimuotoisuudessaan. Jos yksilön elämänmuutokset ja kriisit kasautuvat, voimavarat joutuvat koetukselle, vaikka henkisen jaksamisen tilanne olisi sitä ennen ollut hyvää tasoa. Vastaavasti jos voimavarat ovat jo valmiiksi vähäiset, henkinen kuormitus synnyttää voimakkaamman stressireaktion, josta palautuminen kestää pidempään. (Nummelin 2008, 78.)

Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja jaksotuksella vaativampiin ja helpompiin tehtäviin on tärkeä merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Näin pyritään ehkäise-

mään voimakas väsymys ja pitämään työvire hyvänä koko työpäivän. Palautumisessa ratkaisevaa on myös riittävän unen varmistaminen. (Rauramo 2012, 43.) Vuorotyöhön sopeutumiseen ja vuorotyön aiheuttamien haittojen vähentämiseen voi itse vaikuttaa. Kokeilemalla eri keinoja ja jakamalla kokemuksia toisten vuorotyön tekijöiden kanssa, löytää itselle parhaimman vaihtoehdon.

Unen tarve vaihtelee yksilöllisesti ja on yleensä kuuden ja kahdeksan tunnin välillä. Suositeltava vuorokausirytmisi olisi pääsääntöisesti 8 tuntia työtä, 8 tuntia vapaa-aikaa ja 8 tuntia unta. Säännölliseen elämään tulisi pyrkiä, jossa työ, vapaa-aika ja uni ovat sopivassa suhteessa. Elimistö kestää tilapäisiä vaihteluja, eikä satunnainen valvominen yleensä aiheuta terveyshaittoja. Pitkäkestoisesti liian vähillä unilla elimistön vastustuskyky laskee ja paino alkaa nousta sekä aikuisiän diabeteksen riski kasvaa. (Rauramo 2012, 32–33.) Merkittävimpiä vuorotyön aiheuttamia terveysriskejä ovat vuorokausirytmisi häiriintyminen, perhe-elämän ja yksilöllisen vapaa-ajan häiriintyminen, unettomuus ja päiväaikainen väsymys, työsuorituksen heikkeneminen väsymyksen takia, tapaturmariski, sepelvaltimotauti, aikuisiän diabetes ja rintasyöpä. (Härmä, Kandolin, Sallinen, Laitinen & Hakola 2017, 3.)

Unen saamiseksi olisi pyrittävä rentoutumaan esimerkiksi rauhoittavan musiikin, tai rentouttavien mielikuvien avulla. Makuuhuoneeseen tulisi olla viileä ja mahdollisimman pimeä. Puhtaat, miellyttävät petivaatteet edesauttavat nukahtamista. Myös kevyt hiilihydraattipitoinen välipala helpottaa nukahtamista. Mikäli uni ei tule noin 20 minuutissa, kannattaa lukea tai tehdä jotain muuta rentouttavaa, kunnes on riittävän väsynyt yrittääkseen nukahtamaan uudelleen. Pieni kävelylenkki, esimerkiksi työstä kotiin, auttaa vähentämään jännitystä. Unihäiriöt voivat johtua myös elimellisestä sairaudesta. Jos unettomuus on jatkuvaa ja työntekijällä on muita oireita, on otettava yhteys työterveyshuoltoon. (Härmä ym. 2017, 11–19.)



Kuvio 1. Unen rytmittäminen yövuorojen yhteydessä (Härmä ym. 2017, 9).

Yövuoron jälkeiseen päiväuneen tulee suhtautua kuten normaaliin yöuneen. Nukkumista varten on aina varattava säännöllinen ja riittävän pitkä ajanjakso. Siirtymistä normaaliin uni-valverytmiin helpottaa, kun ennen ensimmäistä yövuoroa ottaa aina nokoset. Viimeisen yövuoron jälkeen kannattaa nukkua päivällä vain sen verran, että unta riittää myös seuraavaksi yöksi. (Härmä ym. 2017, 9.)

Terveellinen ravinto edistää työkykyä ja terveyttä. Se tulee olla monipuolinen ja koostua perusaineista kuten kuiduista, hiilihydraateista, valkuaisaineista, rasvoista, vitamiineista sekä kivennäisaineista. Säännöllisyys syömisessä on tärkeää vireyden, työtehon ja hyvinvoinnin kannalta, vatsavaivojen välttämiseksi sekä tahdistettaessa elimistön vuorokausirytmiiä ja muuta vuorokausiohjelmia. Vuoro- ja yötyöntekijät tarvitsevat usein neuvontaa ja erityistoimenpiteitä terveellisen työpaikkaruokailun mahdollistumiseksi. Työpaikkaruokailu on tärkeä paitsi ravinnon saannin myös levon ja virkistuksen sekä työstä irtaantumisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon vuoksi. Työpaikalla omia eväitään syövien tai niiden, joilla työpaikkaruokailua ei ole järjestetty, tulisikin kiinnittää syömisestä hallintaan erityistä huomiota. Myös eväiden olisi hyvä noudattaa lautasmallin periaatteita ja sisältää monipuolisesti erilaisia ravintoaineita. (Härmä 2017, 14; Rauramo 2012, 29–30.)

Elimistön sopeutumisvaikeudet ilmenevät väsymis- ja rasitusoireina. Näiden oireiden lieventämiseksi tarvitaan taukoliikuntaa. **Elpymisliikunnalla** pyritään tasapainottamaan työkuormitusta, tehostamaan palautumista ja ylläpitämään henkistä vireyttä. Elpymisliikuntaa ovat työnlomassa tehtävät taukoliikkeet sekä varsinaisten taukojen aikana tapahtuva taukoliikunta. Se voi olla esimerkiksi voimistelua, kävelyä tai rentoutumista. (Rauramo 2012, 53–54.) Vuorotyöläisen kannattaa harrastaa säännöllistä liikuntaa, sillä se parantaa unen laatua ja nukkumista, vireyttä työssä ja vapaa-aikana sekä yleistä terveydentilaa. Liikunta myös edesauttaa vireyden ylläpitoa yövuorojen aikana. (Härmä ym. 2017, 20.)

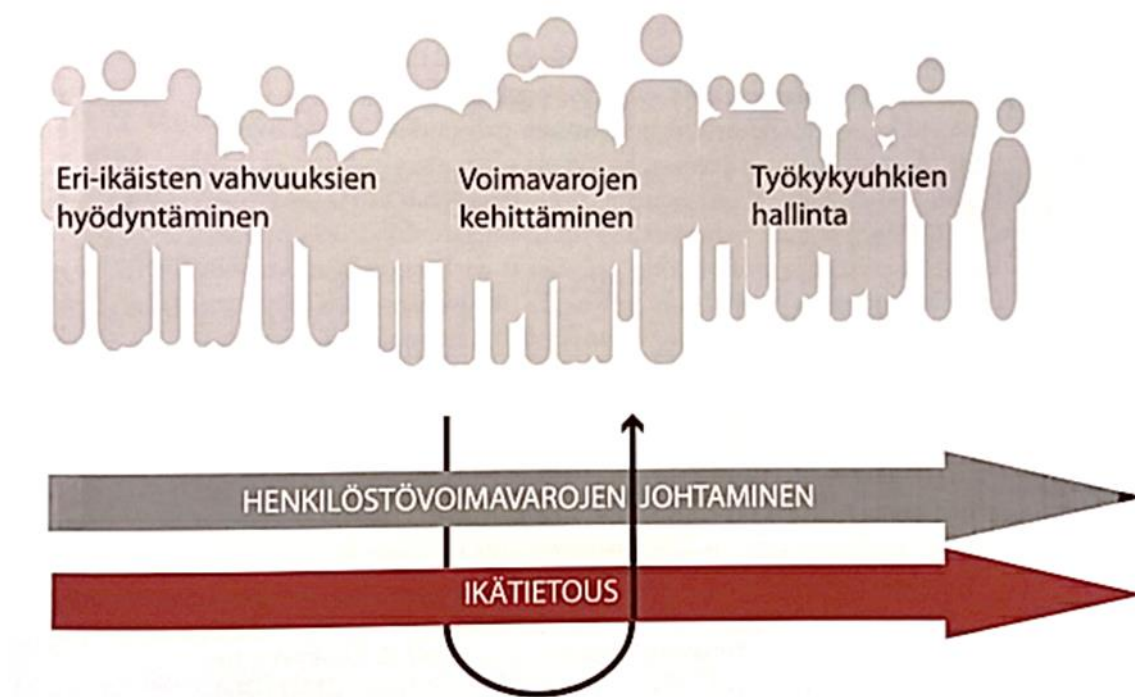
4 Ikäjohtaminen esimiehen johtamisen välineenä

Esimiehen perustehtävä on johtaa ja tavoitteena on mahdollistaa hyvä, sujuva työ. Saavuttaakseen esimiehelle asetetut tavoitteet, hänen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Se kattaa kaiken sen päivittäisen työn, jota esimies tekee työskennellessään alaistensa kanssa. Moniportaisessa organisaatiossa työnantajan vastuu jakautuu ylimmän johdon lisäksi keskijohdolle ja lähiesimiehille. Ylimmän johdon on huolehdittava siitä, että esimiehet perehdytetään esimiesosaamisen kokonaisuuteen. Työnantajalla on päävastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista. (Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen, Ojanperä, Rauramo & Tolvanen 2016, 4.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Siinä huomioidaan ikäsidonnaiset tekijät ja hyödynnetään ikätietoutta eli kykyä tunnistaa kriittiset ikäsidonnaiset tekijät ja niiden merkitys omassa organisaatiossa. (Lundell ym. 2011, 290.) Ikäjohtaminen on erityisesti työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista, jossa huomioidaan ikä ja eri elämänvaiheet huomioiden niihin liittyvät erityispiirteet. Tarkoituksena on ehkäistä työkyvyttömyyttä ja työstä syrjäytymistä sekä pyritään lisäämään työelämään osallistumisen astetta. (Andersson ym. 2013, 6.)

Hyvä ikäjohtaminen varmistaa työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaisien vahvuuksien hyödyntämisen ja varmistaa, että jokainen työntekijä voi toimia

omien voimavarojensa mukaisessa tehtävässä ja roolissa. Näin luodaan edellytykset pidemmille työurille ja kaikenikäisten työkyvyn suotuisalle kehitykselle. (Lundell ym. 2011, 355.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen ikäjohtaminen (Lundell ym. 2011, 291).

Ikäjohtamisen lähtökohtana on usein tarve tukea henkilöstön työkykyä, sillä se ratkaisee, millaisia voimavaroja organisaatiolla on käytössään ja kuinka motivoituneita työntekijät ovat käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen on keino huolehtia organisaation toimintaedellytyksistä. (Lundell ym. 2011, 292.) Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tahtotilaa, johon halutaan päästä. Visioihin pyritään strategisten tavoitteiden ja niiden operationalisoinnin avulla. Ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa, sillä lisäarvolla minkä henkilöstön eri-ikäisyyden vahvuudet ja haasteet tuovat mukanaan. (Ilmarinen 2006, 199.)

Ilmarinen (2006, 211) toteaa, että vaativin ominaisuus hyvässä ikäjohtamisessa on kyky töiden yksilölliseen suunnitteluun ja suunnitelman toteuttamiseen. Yksilöllisyyden tarve perustuu siihen tosiasiaan, että muutamme iän myötä fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti erilaisemmiksi, minkä seurauksena myös työkykymme yksilöityy. Ikäjohtamisessa on keskeistä havaita ja huomioida eri-ikäisten ja eri

elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä, erot tapa- ja viestintäkulttuurissa, tarpeet töiden yksilölliseen suunnitteluun, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan sekä yhteistyön sujuminen kokeneiden ja vähemmän kokeneiden kesken. (Andersson ym. 2013, 8.)

4.1 Ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä

Ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä tarkoittaa ikäsidonnaisten tekijöiden huomiioon ottamista päivittäisessä johtamisessa ja töiden organisoinnissa. Lähiesimiehen rooliin kohdistuu monenlaisia vaatimuksia ja häneltä odotetaan tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Lähiesimiehen odotetaan toimivan esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille, näyttävän suuntaa, hoitavan suhteita ja hankkivan resursseja sekä puolustavan työyhteisöä. Lähiesimieheltä odotetaan jämäkkyyttä, mutta hänen on kyettävä myös joustamaan tarvittaessa. Lähiesimiehen on oltava riittävän lähellä työyhteisön arkea, jotta hän ymmärtää mitä työtehtävien hoitaminen vaatii työyhteisöltä. Toisaalta hänen on oltava sopivan etäällä työyhteisöstä, että hän kykenee toimimaan johtajan roolissa. (Lundell ym. 2011, 301–314.)

Ikäjohtamisessa korostuvat lähiesimiehen vuorovaikutustaidot. Ikääntyneet työntekijät arvostavat sitä, että lähiesimies osallistuu yhteiseen tekemiseen tukemalla tiimiä. Hän pistää ”itsensä likoon” muiden nähden ja vahvistaa yhteistoiminnallista työskentelytapaa sekä osaa perustella tarpeellisia muutoksia. Hän osaa kuunnella työntekijöiden käsityksiä ja hyödyntää heidän kokemuksiaan. Esimiehen ei tarvitse korostaa hierarkkista johtamistapaa, vaan hän kykenee johtamaan erilaista osaamista tiimeissä. Hyvä tiimityö hyödyntää henkilöstön erilaista osaamista ja tukee kaikkien työkykyä. Ikäjohtaminen edellyttää esimieheltä hyviä sosiaalisia taitoja. (Ilmarinen 2006, 210; Ilmarinen & Vainio 2013, 7.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Lähiesimies on kuitenkin työyksiköitasolla tärkein vaikuttaja. Arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaus on perusta, jolle työhyvinvoinnin johtaminen rakenne-

taan. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. (Antola ym. 2016, 5.) Tukea antavassa yhteisössä lähiesimies keskustele tehtävien mitoituksista työntekijöiden kanssa, huomioi käytettävissä olevat resurssit ja asettaa työn tavoitteet siten, että hyvinvointi voidaan turvata (Nummelin 2008, 32).

Työkyky ja työstä suoriutuminen vaihtelevat Ilmarisen (2006, 210) mukaan kaikilla pitkän työuran aikana. Tällöin hyvän esimiestyön tunnusmerkit kannattaa nostaa näkyviin myös ikääntymisen näkökulmasta. Niitä ovat oikea asenne ja arvostus ikääntyviin työntekijöihin, yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen ja heidän työolojen tukeminen ja edistäminen. Työkykyyn haitallisesti vaikuttavia asioita voivat olla sairaudet, pitkäaikainen ja haitallinen henkinen tai fyysinen kuormittuminen työssä tai yksityiselämäään liittyvät tilanteet ja elintavat. Työkyvyn edistämisellä on suuri merkitys sekä työnantajan että työntekijän kannalta. (Rauramo 2012, 39–40.)

4.2 Ikäjohtamisen työvälineet

40 työvuoden aikana ihmisen elämänkulku vaihtelee merkittävästi. Elämässä on odotettavissa tapahtumia, joihin voidaan valmistautua ja varautua. Näitä tapahtumia ovat esimerkiksi opiskelun ja koulutuksen päättäminen, työelämään siirtyminen, perheen perustaminen, työpaikan vaihtaminen ja eläkkeelle siirtyminen. (Ilmarinen & Vainio 2013, 8.) Elämässä tapahtuvien muutoksien huomioimiseen esimies voi vaikuttaa usealla eri tavalla. Alla oleviin lukuihin on koottu osa esimiehen käytössä olevista työvälineistä.

Työvuorosuunnittelu

Työaikalaki (605/1996) säätelee työajan järjestämistä ja rajoja yleisellä tasolla, mutta paikallisella sopimisella ja yksilöllisillä ratkaisuilla on mahdollista löytää räätälöidyt vaihtoehdot. Niillä taataan työntekijän tyytyväisyys ja työn ja muun elämän optimaalinen yhteensovittaminen. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta työajoissa on suositeltavaa ennakoitavuus ja niissä pyritään yksilöllisiin ratkaisuihin,

jotka on sovitettu työntekijän elämäntilanteeseen. Ratkaisut voivat olla määräaika-
kaisia ja niitä voidaan tarkastella määräajan päätyttyä. (Toppinen-Tanner ym.
2016, 21–24.)

Työehtosopimukset edellyttävät, että työvuoroluettelot ovat näkyvissä riittävän
ajoissa, jotta työntekijä voi suunnitella ja toteuttaa vapaa-aikansa. Vuorosunnit-
telu tapahtuu organisaatiotasolla ja tutkimukset ovat osoittaneet, että siirtyminen
10 tai 12 tunnin työvuoroihin (4 työpäivää, joiden jälkeen on 2–6 päivää vapaata)
ovat suosittuja työntekijöiden keskuudessa, koska yhtäjaksoinen vapaa pitenee.
Nämä 10 ja 12 tunnin vuorojärjestelmät ovat vaikuttaneet myös positiivisesti työn
ja muun elämän yhteensovittamiseen, kuten perhe-elämään, lastenhoitoon ja
ajankäyttöön. Lisäksi nopea, eteenpäin kiertävä työvuorojärjestelmä (aamu–ilta–
yö–vapaa), jossa on vähän hankalia yö- ja aamuvuoroja peräkkäin ja joka mah-
dollistaa riittävän palautumisajan, tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista.
(Toppinen-Tanner ym. 2016, 30.)

Työaikajoustot

Osa-aikatyö on yksi keino tukea eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamista (An-
dersson ym. 2013, 13). Vuonna 2011 voimaan tulleen työsopimuslain muutoksen
mukaan työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi jäädä
määräajaksi pois työstä, jos työntekijän poissaolo on tarpeen hänen perheen-
jäsenensä tai muun hänelle läheisen henkilön erityistä hoitoa varten (Finlex.fi
2011). Omaishoitajat ja läheiset – liitto ry:n (2017) mukaan Suomessa arvioidaan
olevan noin 750 000 työssäkäyvää, jotka huolehtivat läheisistään työn ohessa.
Mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen on tärkeää pitkäaikaissaira-
an tai vammaisen lapsen vanhemmalle tai vakavasti sairastuneen omaiselle, jotta
hän voi huolehtia työstään, toimeentulostaan ja läheisensä hoidosta. Monissa
EU-selvityksissä ennustetaan, että ikääntyvien vanhusten hoitaminen varsina-
isen palkkatyön ohessa on tulevaisuudessa vielä nykyistäkin keskeisempi tekijä.
(Toppinen-Tanner ym. 2016, 84.)

Työntekijän näkökulmasta joustoja voivat esimerkiksi olla yksilöllinen sopiminen
esimiehen kanssa poissaolosta ja työaikalikiukumasta, mahdollisuus vaikuttaa
omiin työvuoroihin (vuorotyössä), normaalin työajan yli tehtyjen tuntien pitäminen

myöhemmin vapaana (saldovapaa, työaikapankki), vuosilomasta lomapäivien pitämättä jättäminen, jolloin niitä voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen. Niitä ovat myös lomarahen vaihtaminen vapaapäiviin, vuorotteluvapaa, opintovapaa, lyhennetty työaika tai osa-aikatyö sekä kokoukset pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua niihin. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 24–26.)

Työajat ja niihin liittyvät joustot vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että lyhempää työpäivää tai vähemmän työpäiviä viikossa tekevillä oli vähemmän stressiä kuin tavallista 40 tunnin työviikkoa tekevillä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin voivat vaikuttaa myös vapaaehtoisen eläkkeelle jäämisen lykkäämiseen jopa enemmän kuin fyysinen terveys tai muut työolosuhteet. Myös työn tekemisen paikan joustoihin, kuten etätyöhön, yhdistyy monia työhyvinvointia tukevia työn piirteitä: autonomiset työjärjestelyt, keskeytysten ja työstressin väheneminen sekä mahdollisuus hallita paremmin työn ja muun elämän tasapainoa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 23–25.)

Varhaisen välittämisen malli

Työkyky vaihtelee elämänkulun mukaan. Aina ei jaksata tai pystyä samaan työsuoritukseen. Elämässä voi tulla eteen ennalta arvaamattomia muutoksia kuten tapaturma, vakava sairastuminen, ristiriidat työssä tai perhepiirissä. Hyvä esimies ja työyhteisö pystyvät tunnistamaan ennakoivia signaaleja ja parhaimmillaan voivat estää tai lieventää syrjäytymistä. (Ilmarinen & Vainio 2013, 8.)

Lähiesimies on avainasemassa huomaamaan muutokset työsuorituksissa tai työkyvyssä. Jos esimiehellä on huoli töiden sujumisesta, on hänellä niin velvollisuus kuin oikeuskin ryhtyä selvittämään tilannetta. Havainto voi liittyä työn tavoitteiden saavuttamiseen, työntekijän työkuuntoon, käyttäytymiseen tai sairauspoissaoloihin. Hyvään esimiestyöhön kuuluu jatkuva työkyvyn seuranta ja työhyvinvoinnista välittäminen. Oikea-aikainen ja oikean sisältöinen tuki vähentää sairauspoissaoloja, edistää työhön paluuta ja voi estää ennenaikaisen eläköitymisen. Varhaisen tuen malli työkykykeskusteluineen on hyvä työväline työkyvyn yksilölliseen tukemiseen. Jotta esimies voi käyttää näitä työvälineitä, hänellä tulee olla tietoa

niiden olemassaolosta sekä osaamista niiden käyttämiseen. (Ilmarinen 2012, 8; Rauramo 2012, 39–40.)

Ilmarisen (2012) mukaan varhainen välittäminen on keskeinen työväline, kun halutaan vaikuttaa työkyvyttömyysriskin muodostumiseen, varhaiseen eläköitymiseen ja kasvaviin työkyvyttömyyseläkekustannuksiin. Työkykyä uhkaavat ongelmat on helpompi saada hallintaan mitä varhaisemmassa vaiheessa niihin puututaan. Varhaisella tuella kannetaan vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista ja vähennetään työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Varhaista puuttamista tarvitaan, kun työntekijällä on vaikeuksia selvitä työstään tai hänen työkäyttäytymisessään havaitaan huolestuttavia muutoksia. Varhaisten tukitoimien käynnistyminen on tärkeä osa työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemista. (Lundell ym. 2011, 310.)

4.3 Ikäohjelma

Ikäohjelman tavoitteena on auttaa työyhteisöjä näkemään eri-ikäisyys työpaikan voimavarana ja hyödyntämään monimuotoisen työyhteisön vahvuudet. Ikäohjelmalla pyritään lisäämään ikätietoisuutta edistämällä työyhteisötaitoja, jolloin ikään ja elämäntilanteisiin liittyvien asioiden keskusteluilla voidaan menestyksekkäästi kohdata ikään liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. (Andersson ym. 2013, 6–7.)

Ikäjohtamisen kehittämistyö lähtee liikkeelle yleensä siitä, että aluksi tunnistetaan kehittämistarpeet ja -kohteet ja selvitetään niiden nykytilanne. Jokainen organisaatio määrittelee tavoitteensa omista lähtökohdistaan, omista visioistaan sekä strategioistaan. Visioiden tehtävänä on näyttää ikäjohtamisen kehittämisen suunta ja tavoitetila. Ne auttavat tunnistamaan työkaluja, keinoja ja hyviä käytäntöjä, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. (Ilmarinen 2006, 201.)

Organisaation näkökulmasta ikäohjelmalla voidaan pienentää sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentää vaihtuvuutta ja työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä, edistää rekrytointia ja ennen kaikkea parantaa työn

tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta ikäohjelmat ja työurien pidentyminen heijastuvat myönteisesti parempana tulotasona sekä työn mielekkyyden ja elämänlaadun kohenemisena. (Andersson ym. 2013, 6.)



Kuvio 3. Ikäjohtaminen osana strategista johtamista (Ilmarinen 2006, 199).

Eri-ikäisten tasapuolisella kohtelulla ja osaamisen hyödyntämisellä saadaan työntekijöiden voimavarat parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön käyttöön. Vaikuttavan ikäohjelman aikaansaamiseksi tulee kehittämistoimenpiteiden lähteä työpaikan omista tarpeista. Ikäohjelma tulee koota työpaikan eri osapuolien yhteistyönä. Se on hyvä kytkeä osaksi työpaikan muita henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyviä ohjelmia. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan ikäjohtamisen kehittämisohjelma, jossa luodaan, kokeillaan ja kehitetään ikäjohtamisen työkaluja käytännössä. Hyvistä käytännöistä syntyy hyvä ikäjohtamisen kulttuuri, joka sulautuu hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Andersson 2013, 6–7; Ilmarinen 2006, 200.)

4.4 Lainsäädäntö

Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on merkittävä osa työnantajatoimintaa (Rauramo 2012, 18). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja sen tukeminen työpaikalla voidaan nähdä henkisen kuormittumisen haasteena ja siten myös työsuojelukysymyksenä. Työsuojelutarkastuksilla valvotaan lukuisia lakeja, asetuksia ja päätöksiä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksissä lain minimitason noudattamisen valvonta liittyy työnantajan yleiseen huolehtimisvelvollisuuteen (työturvallisuuslaki 8§), kuormitustekijöiden välttämiseen ja vähentämiseen (työturvallisuuslaki 25§), epäasiallisen kohteluun (työturvallisuuslaki 28§), riskinarviointiin (työturvallisuuslaki 10§) ja yhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin (valvontalaki 26§). (Toppinen-Tanner ym. 2016, 81–82.)

Yhteistyö eri sidosryhmien välillä on ratkaisevaa työvoiman ikääntymisestä aiheutuvista haasteista selviämiseksi. Näitä sidosryhmiä ovat työterveyshuolto, vakuutuslaitokset, työntekijöiden edustajat, työsuojelu- ja henkilöstöhallinto. Henkilöstölinjaukset, jotka liittyvät esimerkiksi työn ja muun elämän tasapainoon, työaikaan, elinikäiseen oppimiseen ja urakehitykseen, vaikuttavat työterveyteen ja työturvallisuuteen erityisesti psykososiaalisessa työympäristössä. Näin ollen on erittäin tärkeää, että henkilöstölinjauksilla tuetaan kaikkien ikäryhmien työsuojelusta huolehtimista siten, että jokaisen ikäryhmän erityispiirteet, tarpeet ja motivaatiot otetaan huomioon. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2016, 18.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) on työsuojelun peruslaki, joka määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työsuojelun toteuttamiseksi sekä työsuojelun yhteistoiminnan perusteet, käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä sekä niiden torjuntatoimia. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa opastamaan työntekijöitään riittävästi työhön, työtehtäviin ja työoloihin ja varmistamaan että työntekijä on ymmärtänyt opastuksen. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Antola ym. 2016, 10.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken. (Antola ym. 2016, 10.)

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin laissa säädetään. (Finlex.fi 2011.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ikäjohtamista Honkalampi-säätiössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisen tueksi Honkalampi-säätiön lähiesimiesten tehtäviin. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti. Opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin osallistava menetelmä, haastattelumenetelmä ja henkilöstökysely. Näillä eri menetelmillä haluttiin saada keskeiset ja kattavat aineistot, joilla pystyttiin laatimaan henkilöstön tarpeita vastaava ikäohjelma.

Ikääntyminen ja ikäjohtaminen olivat opinnäytetyön perusta. Kehitysvammaisten asumispalvelujen ohjaustyössä, vuoro- ja jaksotyötä tekevien työntekijöiden työkyky, palautuminen sekä psykososiaalisen työn kuormittavuudesta palautuminen olivat lisäksi opinnäytetyön viitekehyksen avainsanoja.

Opinnäytetyöllä oli kolme tehtävää:

- 1) selvittää Honkalampi-säätiön ikäjohtamisen nykytilaa,
- 2) selvittää ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen kehittämistarpeita ja -toiveita ja
- 3) laatia Honkalampi-säätiölle ikäohjelma.

6 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti. Honkalampi-säätiö toimi tässä työssä toimeksiantajana ja se toteutettiin asumispalvelujen toimialalla. Säätiö tuottaa muun muassa tehostettua palveluasumista kahdeksassa palvelukodissa ympäri Pohjois-Karjalaa.

Kehittämisosprosessiin osallistuivat säätiön henkilöstöpäällikkö, palvelukotivastaavat, vastaavat ohjaajat sekä asumispalvelujen henkilöstö. Asumispalvelujen henkilöstöltä haluttiin saada konkreettista tietoa ja toimintaehdotuksia heitä koskevaan kehittämistehtävään. Palvelukotivastaavat valittiin mukaan kehittämisosprosessiin, koska heillä on pitkä kokemus esimiestyöskentelystä Honkalampi-säätiöllä. Vastaavat ohjaajat taas työskentelevät lähiesimiehen tehtävien lisäksi ohjaajien työpareina, jolloin heillä on hyvä näkemys niin asumispalveluissa tapahtuvasta ohjaustyöstä kuin henkilökunnan nykytilastakin.

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tällöin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsite ymmärretään väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen ja tavoitellaan konkreettista muutosta. Voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Konkreettinen kehittämistoiminta määrittelee tutkimuksen reunaehdot. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat tässä apuna. (Toikko & Rantanen 2009, 20–22.)

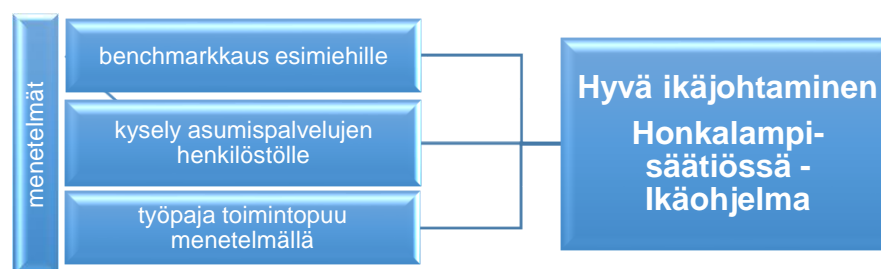
Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Kehittämistoiminnan tiedontuotannon tehtävänä on osoittaa, että toiminta on suunnitelman mukaista. Tuotetun tiedon avulla arvioidaan kuinka hyvin toiminta vastaa ennalta asetettuja tavoitteita. Tiedontuotannolla pyritään tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä pysyviin käytänteisiin ja rakenteisiin. Sillä pyritään myös vastaamaan poliittishallinnollisen tason kysymyksiin tai ongelmiin. Tällöin tehtävänä on tietojen ja suositusten antaminen ongelmien ratkaisemiseksi (Toikko & Rantanen 2009, 113–115.)

6.2 Kehittämistoiminnan suunnittelu- ja toteutusvaihe

Opinnäytetyön prosessi alkoi suunnittelusta, joka piti sisällään aiheen ideoinnin ja rajauksen, tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävien asettelun sekä tutkimusmenetelmien valinnan. Suunnitteluvaihe sisälsi aiheen alkuselvityksen ensin Honkalampi-säätiön palvelujohtajan kanssa ja tarkemman aiheen rajauksen henkilöstöpäällikön kanssa keväällä 2017. Honkalampi-säätiössä haluttiin kehittää ikäjohtamista. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, mitkä ikäjohtamisen tekijät tukevat ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. Henkilöstöpäällikkö antoi toimeksiannon ikäohjelman laatimiseen Honkalampi-säätiön asumispalvelujen toimialalle.

Opinnäytetyön tekijällä oli suunnitteluvaiheessa päävastuu kehittämistyön aineiston hankinnan menetelmien valinnasta. Kehittämisprosessin eri vaiheissa opinnäytetyön tekijä kävi erillisiä keskusteluja henkilöstöpäällikön ja esimiehenä toimivan palvelukotivastaavan kanssa siitä, kuinka aineisto olisi mahdollisimman kattava tiedon tuotannoksi ja kuinka aineistosta saatua tietoa voidaan hyödyntää esimiesten tehtävissä.

Kehittämistoiminnan yhteydessä tuotetaan usein monia laajoja aineistoja. Niiden systemaattiseksi analysoimiseksi tarvittaisiin itse asiassa useita erillisiä omia tutkimuksia ja tutkimusanalyysseja. Yksi kehittämistoiminnassa käytetty ratkaisu erilaisten aineistojen hallinnan ongelmaan on valita yksi pääaineisto, jota muut aineistot vain täydentävät. (Toikko & Rantanen 2009, 119.) Tässä työssä aineistoa hankittiin kolmella eri menetelmällä. Henkilöstökysely toimi pääaineistona, jota täydensivät työpajan ja benchmarkkauksen tuottamat aineistot. Näillä menetelmillä saatiin keskeinen ja kattava aineisto, joka tuotti sisällön opinnäytetyön tuotokseen. Tuotoksena laadittu Ikäohjelma siirtyy Honkalampi-säätiön käytettäväksi ja se voidaan sisällyttää Honkalampi-säätiön Työhyvinvointisuunnitelmaan 2018-2019. Kuvio 4 havainnollistaa ikäohjelman rakentumisen.



Kuvio 4. Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelma.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 178–187) mukaan tutkimustyytit eroavat toisistaan tarkastelukohteiden perusteella, mutta niille yhteistä on kuitenkin samojen aineistonkeruumenetelmien käyttö. Perusmenetelmiksi luetaan kyselyt, haastattelut, havainnoinnit ja dokumenttien käytöt. Primaariaineistoksi kutsutaan empiiristä tietoa, jonka tutkija itse kerää havaintoaineistoksi. Tutkimusaineiston keruussa on syytä pyrkiä tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Tutkimusmenetelmän koostuminen riippuu niistä tavoista ja menetelmistä, joilla

havaintoja tehdään. Tiedonhankinnan kehittämisprosessissa käytetyistä menetelmistä on erikseen tarkemmat prosessikuvaukset seuraavissa alaluvuissa.

6.2.1 Benchmarkkaus

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä ensimmäiseksi tiedonhankinnan kehittämisvälineeksi valittiin haastattelumenetelmänä benchmarkkaus, jolla haluttiin saada tietoa organisaation ikäjohtamisen nykytilasta. Benchmarking, eli vertaisarviointi määritellään Oppariapu (2016) mukaan, esikuva-arvioinniksi tai vertaisanalyysiksi, joka tarkoittaa käytännössä oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatia niiden pohjalta kehittämisideoita ja kehittämiseen tähtääviä tavoitteita. Vertaisarvioinnin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen.

Benchmarkkausta sovellettiin strukturoidun haastattelun keinoin. Strukturoitu haastattelu on lomakehaastattelu, jonka tarkoituksena on kerätä aineistoa ja jossa kysymysten esittämisjärjestys on täysin ennalta määriteltä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188–203). Benchmarkkaus-lomake lähetettiin sähköpostitse esimiehille, jolloin he pystyivät tutustumaan kysymyksiin ja kehittämisideoihin ennakkoon. Benchmarkkaus-lomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

Esimiehille suunnattu haastattelu järjestettiin 31.10.2017. Päivä alkoi Honkalampi-säätiön ajankohtaisilla asioilla, joita palvelukotivastaavat esittelivät. Ennen lounastaukoa oli vuorossa opinnäytetyön tekijän osuus, jossa ensimmäisenä esiteltiin opinnäytetyön aihe powerpoint-esityksenä. Esityksessä käytiin läpi myös opinnäytetyön pääkäsitteet – ikääntyvä työntekijä ja ikäjohtaminen. Powerpoint-esityksen jälkeen opinnäytetyön tekijä ohjasi esimiehet lomakkeen kysymysten ääreen. Lomakkeen kohtia käytiin yhdessä läpi ja kysymyksillä saatiin hyvää ja innostunutta keskustelua aikaiseksi. Aikaa kuitenkin olisi saanut varata keskustelulle enemmän, sillä ensimmäisessä osiossa lomaketta ei päästy edes puoleen väliin. Lounastauon jälkeen kävimme vielä lomakkeen yhden kohdan läpi, mutta koska säätiössä oli tärkeitä ajankohtaisia asioita läpikäytävänä ja jotka jokainen

esimies sai tehtäväkseen viedä eteenpäin omille palvelukodeilleen, joutui opinnäytetyön tekijä muuttamaan ajanpuutteen vuoksi suunnitelmaa. Seuraavana sovittiin, että jokainen esimies täyttää lomakkeen itsenäisesti ja tähän varattiin kaksi viikkoa aikaa. Lomakkeet palautuivatkin sovitusajassa ja tuloksia käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tulokset luvussa.

Benchmarkkauksen ensimmäinen osio käsitteli **ikäntyvää työntekijää**. Kohtaan a tuli kirjata, kuinka Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä ja kohtaan b tuli kirjata kehitettävät asiat. Jokainen esimies vastasi, että tällä hetkellä ikääntyvä työntekijä huomioidaan työvuorosunnittelussa; siinä otetaan huomioon toiveet muun muassa yövuorojen määristä ja pidemmistä toipumisajoista. Kehitettäväksi asioiksi kirjattiin, että työvuorosunnittelijan olisi hyvä saada tietoa ikääntyvän jaksamiseen liittyvistä asioista suhteessa vuorotyöhön, säätiölle laadittaisiin oma ikäohjelma, jossa jo hyvissä ajoin aloitetaan huomioimaan iän vaikutus työssäjaksamiseen ennaltaehkäisevästi ja suunnataan heille järjestelyjä, kuten esimerkiksi työterveyshuollon tarkempi seuranta, ikäpainotteinen kehityskeskustelu, lisä- tai mummovapaa sekä ikäjohtaminen-koulutus esimiehille.

Työhyvinvointiosiossa kohtaan a tuli kirjata, miten Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä **työhyvinvointi** ja kohtaan b kehitettävät asiat. Jokainen esimies vastasi, että tällä hetkellä työhyvinvointia huomioidaan tyky-seteleillä ja tyhy-päivillä, kehityskeskusteluilla, mahdollisuudella osallistua kokouksiin ja koulutuksiin. Lähes jokainen esimies kirjasi lisäksi hyvän työilmapiirin ylläpitämisen sekä yksittäinen kirjaus työnohjauksesta ja mahdollistetaan eri-ikäisten ja työuransa eri vaiheessa olevien työntekijöiden välinen tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen sekä työhyvinvointikyselyt. Kehitettäväksi asioiksi kirjattiin kahdessa kohdassa voimavarakursseihin ja kuntoutuskursseihin ohjaus ja ehdotettiin, voisiko organisaatiolla olla oma kuntoutusohjelma ikääntyville työntekijöille tai hakea omaa kuntoutusryhmää? Lomakkeeseen oli kehitettäviin asioihin kirjattu seuraavaa:

Mentoroinnilla tukea osaamisen kehittämiseen, IT-tukea työpaikoille, Työhyvinvointiohjelma, jossa 1–3 ohjattua työhyvinvointipäivää vuodessa eri teemoin. Osallistuminen terveystestaukseen, ohjaukseen ja tyhy-päiviin olisi edellytyksenä seniorivapaiden myöntämiselle. Henkilöstön johtamista enemmän yksilökeskeisen elämisen suunnitteluun pohjautuen. Mietitään yhdessä jokaisen työntekijän

kanssa hänen työntekemisen vahvuudet, työntekemisen tuentatarpeet ja hänelle tärkeät asiat. Näin tiimin jäsenet tunnistavat omat ja toistensa vahvuudet sekä kiinnostuksen kohteet. Ja luovat yhdessä tapoja, miten voivat tukea toinen toisiaan ”parhaimpaansa” suoritukseen työssä. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen.

Työkykyosiossa kohtaan a tuli kirjata, miten Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä **työkyky** ja kohtaan b kehitettävät asiat. Jokainen vastaaja koki, että työterveyshuolto on tärkein työkyvyn huomioimisen keino tällä hetkellä. Kolmessa oli kirjattu kuormittavuuden vähentäminen kehittämällä työn sisältöä, kahdessa lomakkeessa oli kirjattu siirtymällä yksintyöskentelystä parityöskentelyyn. Lisäksi yksittäisiä kirjauksia oli esimerkiksi ottamalla käyttöön työtä keventäviä apuvälineitä ja varhaiskuntoutuksen mahdollistaminen. Kehitettävissä asioissa ei yhtäläisyyksiä löytynyt. Lomakkeeseen oli kehitettäviä asioita kirjattu seuraavasti:

ikääntyvillä enemmän keskusteluja esimiehen kanssa, tiheämpää seurantaa. Voisiko olla enemmän yhteistyötä työterveyshuollon ja esimiehen välillä tilanteesta?

osa tykyseteleistä pitäisi korvamerkitä vain liikkumiseen / kuntosaliharjoitteluun...koska vain pitämällä lihaskuntoaan yllä....jaksaa tässä työssä

Työkuormitusosiossa kohtaan a tuli kirjata, miten Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä **työkuormitus** ja kohtaan b kehitettävät asiat. Esimiehistä lähes kaikki kirjasivat, että tällä hetkellä on mahdollisuus osa-aikatyöhön, työtehtävien keventämiseen esimerkiksi parityön mahdollisuudella ja työkierrolla sekä asukaskohtaisten apuvälineiden saanti on ollut hyvää. Kehitettävissä asioissa ei yhtäläisyyksiä löytynyt, yksittäisiä kirjauksia oli työaikapankki malli käyttöön, osa-aikaisuuksien tarjoaminen ja apuvälineiden hankinta aina tarvittaessa.

Ikäjohtamisen osiossa kohtaan a tuli kirjata, miten Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä **ikäjohtaminen** ja kohtaan b kehitettävät asiat. Esimiehistä kaksi oli kirjannut osa-aikatyön mahdollistaminen, työvuorosuunnittelun ja siinä yksilöllisten toiveiden mahdollistamisen, lisäksi yksittäisiä kirjauksia oli vastuualueista luopumisen työntekijän niin halutessa, huomioidaan ikääntyvän työntekijän pitkä kokemus ja osaaminen sekä mahdollisuus koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen. Ikäjohtamisen kehitettävissä asioissa oli kirjattu kahteen kohtaan, että säätiöllä tulisi olla ikäjohtamiseen liittyvät yhteiset toimet, huomioida, ikäohjelma,

sekä hiljaisen tiedon siirtäminen ja näkyväksi tekeminen. Lisäksi yksittäisissä kirjauksissa oli koulutusta esimiehille ja että organisaation tulisi muistaa ja huomioida pitkään työsuhteessa olleita enemmän.

6.2.2 Henkilöstökysely

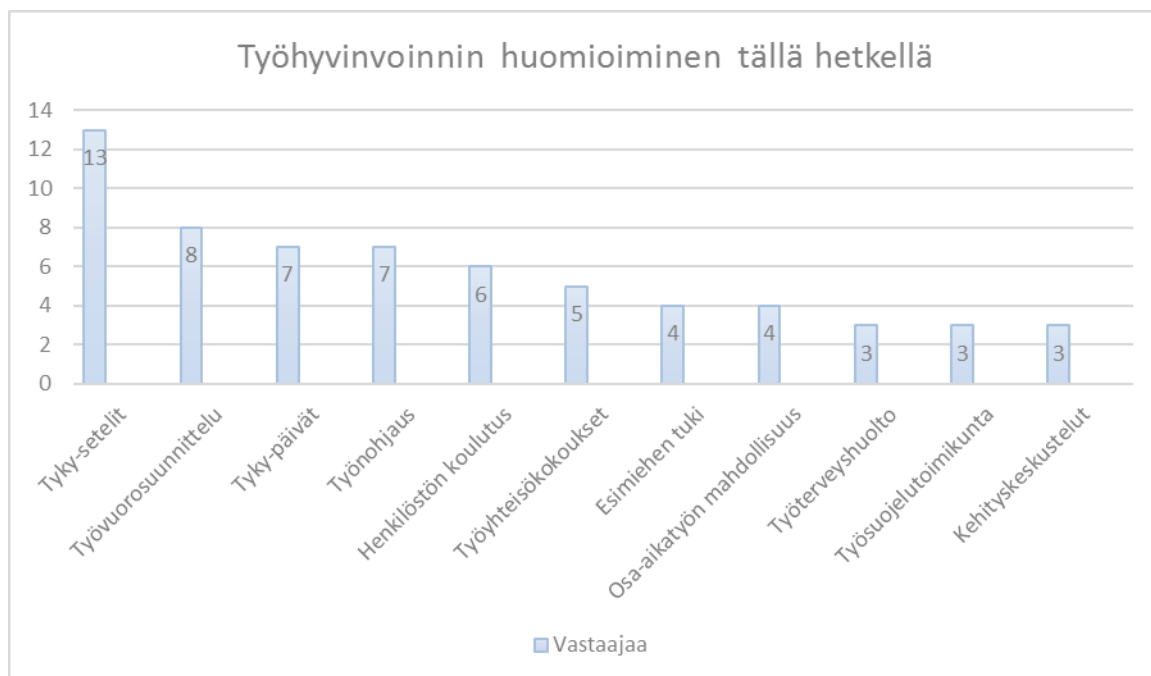
Tämän opinnäytetyön toiseksi tiedonhankinnan kehittämismenetelmäksi valittiin kysely henkilöstölle. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna lomakkeena, jossa kysymykset ovat ennalta määriteltyjä. Avokysymysten osuus on merkittävä ja vaihtelee suunnilleen kolmasosasta kahteen kolmasosaan. Lopuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. (Aineistohallinta 2017.)

Henkilöstökysely laadittiin opinnäytetyön viitekehyksen mukaan. Tavoitteena oli selvittää ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen kehittämistarpeita ja -toiveita. Henkilöstökysely lähetettiin asumispalvelujen vakinaisille työntekijöille sähköpostitse käyttäen Microsoft Outlook365:n forms- ohjelmistoa. Outlook 365 on Honkalampi-säätiön käyttämä tietojärjestelmä ja jokaisella työntekijällä on järjestelmän oma henkilökohtainen työsähköposti. Henkilöstökysely löytyy word-versiona opinnäytetyön liitteestä 5. Henkilöstökysely lähetettiin sähköpostitse 62 työntekijälle 16. tammikuuta 2018. Sähköpostissa oli erikseen saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja kyselyn tarkoituksesta. Saatekirje on opinnäytetyön liitteenä 4. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, palautuspäivämäärä oli 31.1.2018. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 työntekijää.

Henkilöstökyselyn kolme ensimmäistä kysymystä käsittelivät vastaajien ikää ja työtehtäviä. Vastaajista alle 40-vuotiaita oli 28 %, yli 40-vuotiaita 44 %, yli 50-vuotiaita 22 % ja yli 60-vuotiaita 6 %. Vastaajista ohjaajien tehtävissä työskenteli 84 % ja esimiestehtävissä 16 %.

Kyselylomakkeessa ensimmäisenä aiheena oli **työhyvinvointi**, jossa henkilöstön tuli arvioida kokemaansa omaa työhyvinvointia asteikolla 1-5. Kolmenkymmenen kahden vastauksen yleisarvosanan oli 3,84.

Kysymykseen, kuinka Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä työhyvinvointi, vastauksista kolmeksi tärkeimmäksi koettiin tyky-setelien käyttö, työvuorosuunnittelu, siinä toiveiden ja yövuorojen huomioiminen sekä tyky-päivien järjestäminen henkilöstölle. Kuvioon 5 on listattu vastaukset, jotka saivat 3 tai sen yli vastausta. Yksittäiset vastaukset ja kommentit löytyvät liitteestä 7.



Kuvio 5. Henkilöstökyselyn tulokset työhyvinvoinnin huomioimisesta tällä hetkellä Honkalampi-säätiössä.

Kysymykseen Honkalampi-säätiön työhyvinvoinnin huomioimisesta tällä hetkellä, voitaisiin todeta, että henkilöstö on pääosin tyytyväinen työhyvinvoinnin huomioimiseen. Tyky-setelien, joita voidaan käyttää kulttuuri- ja liikuntapalveluihin, koettiin suurimmaksi työhyvinvoinnin huomioimisen välineeksi. Työvuorosuunnittelu koettiin toiseksi tärkeäksi välineeksi työhyvinvoinnin huomioimisessa. Työvuorosuunnittelusta kommentoitiin seuraavasti:

Työntekijän yksilölliset tekijät huomioidaan työvuorosuunnittelussa: elämän eri tilanteet mahdollisuuksien mukaan huomioidaan.

Yksiköissä lähiesimiehet huomioivat työvuorosuunnittelussa sekä ovat tietoisia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Osa-aikaisuuden mahdollisuus nousi esiin useammassa vastauksessa. Osa-aikaisuuden mahdollisuudesta eräs vastaajista kommentoi:

Hyvin, annettu mahdollisuus tehdä lasten takia osittaista työaika jolla positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin.

Vastauksista ilmeni, että myös tyytymättömyyttä ilmeni yksittäisten vastaajien kohdalla. Eräs vastaajista kommentoi:

Mielestäni yleisellä tasolla varmaankin ihan hyvin, mutta omassa yksikössäni tällä hetkellä huonosti.

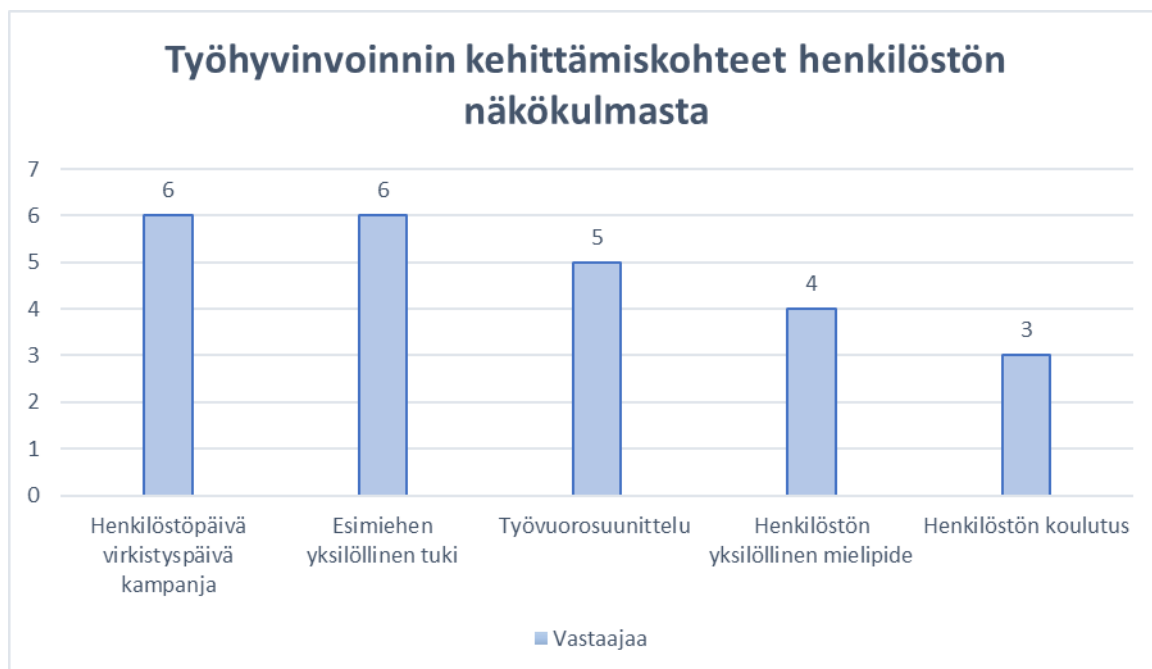
Lähinnä puuttumalla siinä vaiheessa kun jotain on jo vialla, ei niinkään ennaltaehkäisevästi.

Työhyvinvoinnin kehittämisestä kysyttäessä, henkilöstöltä vastauksista nousi monta yksittäistä kehittämis ehdotusta. Vastauksista pystyi kuitenkin nostamaan kaksi teemaa, jotka mainittiin kyselylomakkeessa yhtä monta kertaa. Toisessa kehittämis ehdotuksissa toivottiin työyhteisölle järjestettävän enemmän virkistystai henkilöstöpäiviä, joissa teemana tai kampanjana olisi työhyvinvointi ja sen ylläpitäminen. Työyhteisön yhteiset päivät luovat henkilöstölle yhteisöllisyyttä ja silloin henkilöstö kokee olevansa arvostettu. Toiseksi tärkeäksi teemaksi vastauksista nousi johtaminen ja esimiehen rooli. Henkilöstö haluaa, että esimies kuulee henkilöstön mielipiteitä, toiveita ja tuen tarpeita yksilöllisesti ja tässä korostuu esimies-alaiskeskustelujen tärkeys. Lisäksi vastauksista käy ilmi, että työvuorosunnittelulla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Vastauksissa kommentoitiin työvuorosunnittelua seuraavasti:

Poistamalla ykkösvapaat koska niiden aikana ei todellakaan kerkiä myötä palautua, ikääntyessä tämä tulee enemmän esille,

mm. Työvuorojen ja vapaiden järjeistäm isellä. Viihtyisä ja meluton työympäristö. Työpaikan valaistus, ergonomiset työskentelyolosuhteet, ilmastointi etenkin kesällä...

Alla olevaan kuvioon on kerätty viisi teemaa, joilla haluttiin kehittää työhyvinvointia. Johtopäätöksenä näistä voitaisiin tulkita, että henkilöstöllä on halu irrottautua työpaikalta liikunnan, kampanjan tai tempauksen pariin, joka omalta osaltaan tukee henkilöstön työhyvinvointia ja jolloin henkilöstö kokee olevansa arvostettu organisaatiossa. Toisaalta vastauksissa näkyy, että henkilöstö haluaa esimiehen näkevän työntekijät yksilöinä ja tukea heitä sen hetkisten tarpeiden mukaisesti.



Kuvio 6. Henkilöstökyselyn tulokset työhyvinvoinnin kehittämiskohteista Honkalampi-säätiössä henkilöstön näkökulmasta.

Työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia/päiviä voisi aina olla enemmän. Ne luovat yhteisöllisyyttä ja tuovat työntekijälle kokemuksen välittämisestä -> jokainen haluaa kokea olevansa arvostettu. Työntekijöiden kuunteleminen/mielipiteiden huomioiminen on tärkeää. Siksi avoimuutta kaikessa toiminnassa voi varmasti aina lisätä -> asioiden tiedottaminen mahdollisimman avoimesti. Säätiöllä on käytössä kuntokortti, mutta liikkumiseen motivoivia keinoja voisi olla paljon enemmänkin.

Teeman ylläpitäminen säätiön arvona ja tekoina. Nuo ylläolevat jatkossakin toimivat. Jokin työhyvinvointia, fyysistä/psykkistä kuntoa oleva tempaus, jatkumo jolla voitaisiin erottua kilpailijoista. Samalla kerromme hlöstölle että olette meille tärkeitä, teette vaativaa työtä ja sitä halutaan edistää..

Olisiko mahdollista ottaa käyttöön Juuan kunnan malli. missä kiky toteutetaan erilaisten ohjattujen liikuntalajien puitteissa. Juuassa tämä on vähentänyt henkilöstön sairaspöissaoloja huomattavasti! Onko mahdollisuutta toteuttaa?

Kysytään henkilöstöltä mitä he haluaisivat ja paljonko haluaisivat itse panostaa asiaan. Henkilöstölle tulisi järjestää vuosittain tyytyväisyyskysely, että tiedetään ja pystytään nopeammin reagoimaan. Eikö henkilöstöpäälliköllä tulisi olla näkyvämpi rooli organisaatiossa näissäkin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?

Kyselyn seuraava osio käsitteli **työkykyä**, jossa henkilöstön tuli ensin arvioida kokemaansa omaa työkykyään asteikolla 1-5. Kolmenkymmenen kahden vastauksen yleisarvosanana oli 4,06.

Vastauksista vaikuttavimmaksi koettiin työterveyshuollon merkitys työkyvyn huomioimisessa. Työterveyshuollon palveluja on saatavilla sekä säännöllisesti että tarvittaessa ja vastauksista käy ilmi, että työterveyshuollon palveluihin ollaan tyytyväisiä. Työterveyshuolto tekee yhteistyötä työntekijän ja esimiehien kanssa. Vastaajat kommentoivat työkyvyn huomioimista muun muassa seuraavasti:

Honkalampi-säätiössä työkyvyn tukeminen on hoidettu hyvin ja tukea saa hyvin omassa työyksikössä ja myös ylemmiltä tahoilta ja työterveyshuollosta.

Työterveyshuolto käytössä, missä työkykyyn puututaan herkästi. Työn keventäminen kuitenkin haasteellinen asia palvelukodeilla. Kolmivuorotyöstä ei voi jäädä pois, koska yksiköt pieniä ja kaikkien työpanosta tarvitaan että homma toimii.

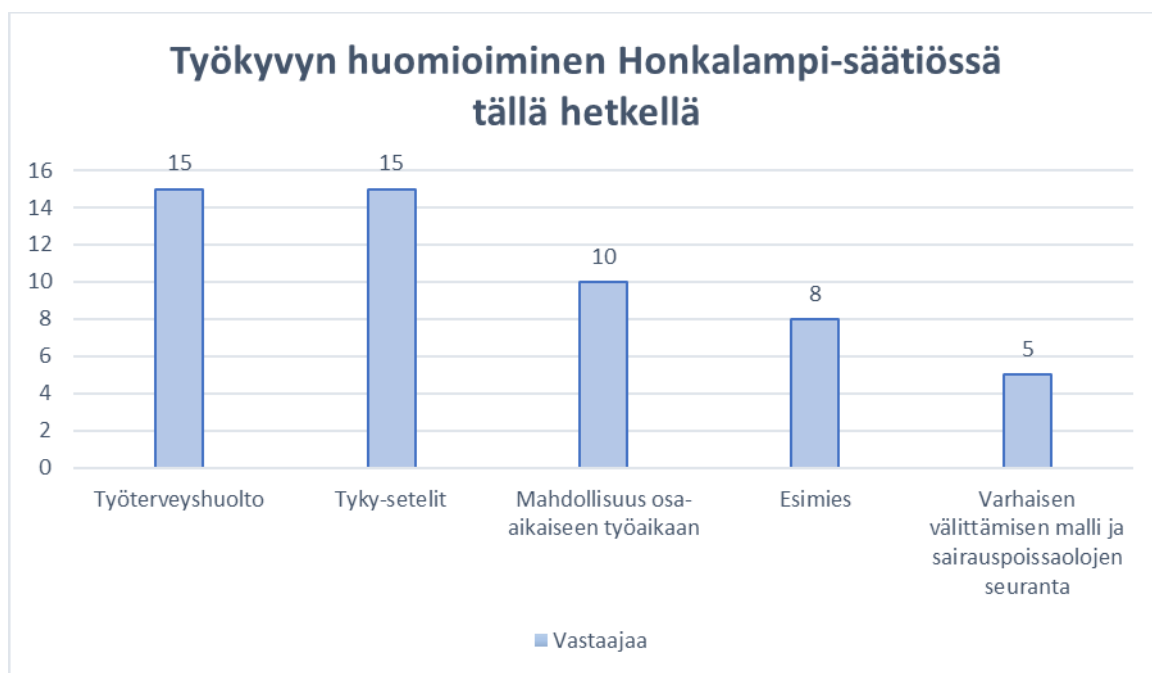
Työterveyshuolto ja tyky-setelien saaminen mainittiin vastauksissa yhtä useasti. Vastaajat kokivat, että heitä kannustetaan liikkumaan ja se mahdollistetaan tyky-seteleillä. Kolmanneksi eniten vastaajat kokivat, että Honkalampi-säätiössä on mahdollisuus siirtyä osa-aikaiseen työaikaan tarvittaessa. Vastaajat kokivat myös, että lähiesimiehen kanssa voi käydä keskustelua omasta työkykyisyydestä ja että varhainen puuttuminen sairauspoissaoloihin esimiehen kanssa ovat keinoja työkyvyn huomioimiseen. Osa vastaajista ei osannut sanoa, millä keinoilla työkykyä tällä hetkellä huomioidaan ja myös eräs vastaajista koki tyytymättömyyttä kommentoimalla seuraavasti:

Ei mitenkään. 12-13 tunnin päiviä ja sitä ennen muutama työpäivä ja iltavuorosta aamuvuoroon ja työmatkaa 53 km yhteen suuntaan. Ykkösvapaita pitkien työputkien jälkeen tai yövuorojen jälkeen. Ei ehdi palautua.

Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että työkyvyn huomioimiseen tällä hetkellä oltiin pääosin tyytyväisiä. Eräs vastaajista kommentoi asiaa seuraavasti:

Työterveyshuolto on erinomainen, tyky-setelit hyvät ja työaika saa varmasti tarvittaessa vähentää... nämä kaikki tukee työkykyämme kylläkin, mutta sitten se henkinen tuki...

Kuvioon 7 on koottu kaavioksi viisi tärkeintä työkyvyn huomioimisen keinoa. Lisäksi vastauksissa mainittiin työvuorosuunnittelun, yhteisten kehittämispäivien ja työnohjauksen tärkeys.



Kuvio 7. Henkilöstökyselyn tulokset työkyvyn huomioimisesta Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä.

Kysyttäessä miten ikääntyvän työntekijän työkykyä voitaisiin tukea, vastauksissa eniten pohdittiin työtehtävien räätälöintiä, uudelleen järjestelemistä, työaikajousten ja työvuorosuunnittelun vieläkin yksilöllisemmillä ratkaisuilla. Vastaajat kommentoivat kehittämisideoitaan seuraavasti:

Yksilöllinen huomioiminen avainasemassa. Esimies/henkilöstöpäällikkö kysyy työntekijän omaa mielipidettä. Joillekin pelkkä ikääntyminen ei aiheuta muutoksia työssä jaksamiseen. Nuoremmillakin on työkykyä alentavia sairauksia yms. Eli pelkkä ikä ei aiheuta välttämättä muutosta. Ehkä enemmänkin karttuneet vuodet samassa työssä. Onko sukupuolieroja? Voisiko näitäkin jotenkin ottaa huomioon. Ikäohjelma on todella tarpeellinen säätiölle. Useammin työterveyshuollon tarkastuksia ikääntyville.

Huomioimalla vielä enemmän yksilöllisesti ikääntyvän työntekijän tarpeet; työaikajoustoilla, yksilöllisellä johtamisella (keskusteluja, kuuntelua), mahdollistamalla jaksamiskoulutuksia, erilaisille kuntoutumiskursseilla, isovanhemmuvapaat, työpari työskentelyllä (hiljaisen tiedon siirto),

Seuraavaksi osa-aikainen työ nousi tässäkin kysymyksessä merkitykselliseksi. Vastauksissa oli myös yksittäisiä vastauksia, jotka voivat olla tärkeitä ikääntymisen näkökulmasta. Eräs vastaajista toteaa seuraavasti:

Yli 50 vuotiaat pääsisivät ikäohjelmaan, jossa erikseen heistä huolehdittaisiin osaamisen kehittäminen heidän näkökulmastaan käsin, tekniikka kehittyy hurjaa vauhtia. joillakin vain perusosaaminen atk:sta, ja tämä voi aiheuttaa ahdistusta.

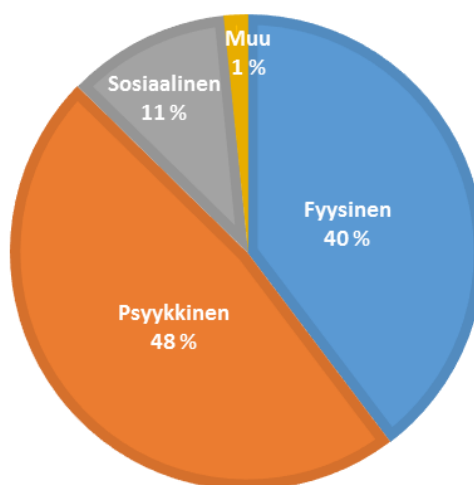
Eräs vastaajista kommentoi suoraan konkreettisella esimerkillään seuraavasti:

Voisi olla enintään 3 pv töitä yhteen putkeen

Kysymyksissä seuraavana teemana oli **työn kuormittavuus**. Henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he työssään kuormitusta. Vastaaja voi valita kysymyksessä useamman vaihtoehdon. Vastauksista ilmeni, että työssä koetaan psyykkiset tekijät suurimmaksi kuormitustekijäksi. Kuvio 8 havainnollistaa koetun kuormittavuuden.

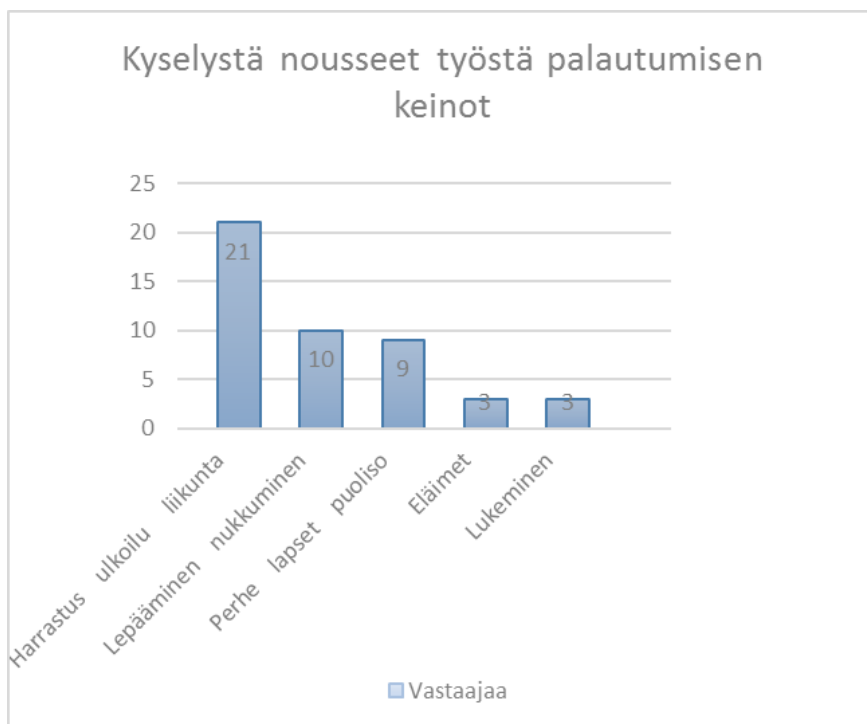
TYÖSSÄ KOETTU KUORMITTAVUUS

■ Fyysinen ■ Psyykkinen ■ Sosiaalinen ■ Muu



Kuvio 8. Henkilöstökyselyn tulokset työssä koetun kuormittavuuden kokemisesta.

Henkilöstökyselyssä kysyttiin, miten palautut työn aiheuttamasta kuormituksesta. Palautumiskeinoina vastauksissa mainittiin eniten harrastukset, liikunta, ulkoilu ja luonto. Seuraavana korostui lepäämisen ja nukkumisen tärkeys. Kolmanneksi tärkeimmäksi ryhmäksi muodostui perhe, lapset ja puoliso. Kuvioon 9 on koottu viisi eniten mainittua palautumiskeinoa.



Kuvio 9. Henkilöstökyselyn tuloksina nousseet työstä palautumisen keinot.

Vastauksissa kerrottiin myös, että palautumisessa auttaa tietoisesti työstä irrottautuminen ja tekemällä vapaa-ajalla itselle tärkeitä asioita. Palautumisesta kommentoitiin seuraavaa:

Työ ei tule vapaa-ajalle kovin usein. Vapaat saa hyvin pidettyä, homma toimii yksikössä niin hyvin. Vapaa-ajan liikkuminen, muut harrastukset vievät ajatuksen pois työstä.

Omalla kohdalla työasiat jäävät työpaikalle, iän myötä tähän on oppinut. Vapaa-ajalla perheen kanssa oleminen ja muut vapaa-ajan toiminnot auttavat keräämään voimia ja jaksamaan arjen keskellä.

Hoitamalla fyysistä kuntoa ja olemalla läheisten ja ystävien kanssa. joskus yksin olo hiljaisuudessa auttaa rauhoittumaan ja palauttaa työn tuomasta kuormituksesta.

Lepo, mielekäs tekeminen vapaa-ajalla, lapsien kanssa puuhailu. Tärkeää myös, että on mahdollisuus tehdä työ rauhassa ja ns. omaa persoonaa ja vahvuuksia käyttäen. Keskustelut työkavereiden kanssa, jos rankkoja hetkiä työssä.

Yksittäisissä vastauksissa oli huomattavissa, että työstä palautuminen voi olla haasteellista useasta eri syystä. Tämä käy ilmi seuraavista kommentteista:

Ykkösvapaiden vuoksi melko huonosti. Samoin iltavuoro-aamu-vuoro-iltavuoro-aamuvuoro rytmissä yöunet ovat aivan liian vähäiset (lisänä tähän pitkä työmatka)

Usein menee vapaapäiviä palautumiseen, varsinkin jos useampi työpäivä peräkkäin.

Palautuminen vaihtelee suuresti työpäivänkulun, työtilanteiden ja asiakaskohtaamisien haastavuuden mukaan. Työvuorojenvälissä tarvitsee olla myös pitempiä vapaa-aikoja, että palautuu kunnolla. Yhdenpäivän vapaat, varsinkin usein peräkkäin toistuneina eivät tue jaksamista ja palautumista riittävästi.

Kysymyslomakkeessa edettiin seuraavaksi, miten ikääntyvän työntekijän työkuormitusta voitaisiin keventää. Työtehtävien keventäminen, yksilöllistäminen, räättälöinti ja vastuualueiden vähentäminen nähtiin yhtenä suurimmista työkuormituksen keventämisen keinoista. Lyhyemmän työajan järjestäminen ja sopiminen oli seuraavaksi eniten mainittu keino. Työvuorosuunnittelu mainittiin jälleen työkuormituksen keventämisen välineeksi, jolloin työvuoroja tulisi yksilöittää työntekijän toiveiden ja kykyjen mukaiseksi huomioimalla vapaiden ja työpäivän pituuden määrät.

Työvuorosuunnitteluun kuuluu olennaisena osana yövuorot, mutta koska tässä osiossa yövuorot saivat suuren kannanoton, on yövuorojen suunnittelu ja yksilöllistäminen nostettu omaksi osa-alueeksi. Vastauksista tulee esille, että ikääntymisen vaikutukset näkyvät palvelukotityöskentelyssä. Ikääntymisestä ja vuorotyöstä kommentoitiin seuraavasti:

Henkilökuntaa, eikä aina uusia työtehtäviä lisäämällä. Työvuoron aikana on aina tietty määrä työtehtäviä, jotka jokaisen on kyettävä ja ehdittävä tehdä. Jos toinen on hitaampi, joutuu toinen tekemään nopeammin / työtehtäviä jää aina rästiin. Ei hitaampi työkaveri ole oikein halutuin työpari -> koska työvuoroon työntekijäresursseja ei taideta haluta lisätä, niin auttaisiko ikääntyvään työkaveriin suhtautumiseen liittyviin asenteisiin vaikuttaminen jollain lailla. Työtä helpottaviin apuvälineisiin investoiminen ja niiden kunnossapitäminen on hyväksi kaikille.

Vuorotyössä hankalaa saada säännöllisyyttä elämään. Palvelukodilla työtehtävien kevennys hankalaa. Olisiko säätiöllä mahdollisuus paremmin siirtyä toiselle toimialalle halutessaan ns. päivätyöhön. Keskustelua työajan vähentämisestä, osa-aikaisuus?

Vastauksista kävi ilmi, että myös työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa työkuorman keventämiseen. Eräs vastaajista kommentoi seuraavasti:

On itsestä kiinni jos haluaa tehdä osa-aikaista, jos ei, niin oma valinta! Ahneuttaan ei pidä valittaa.

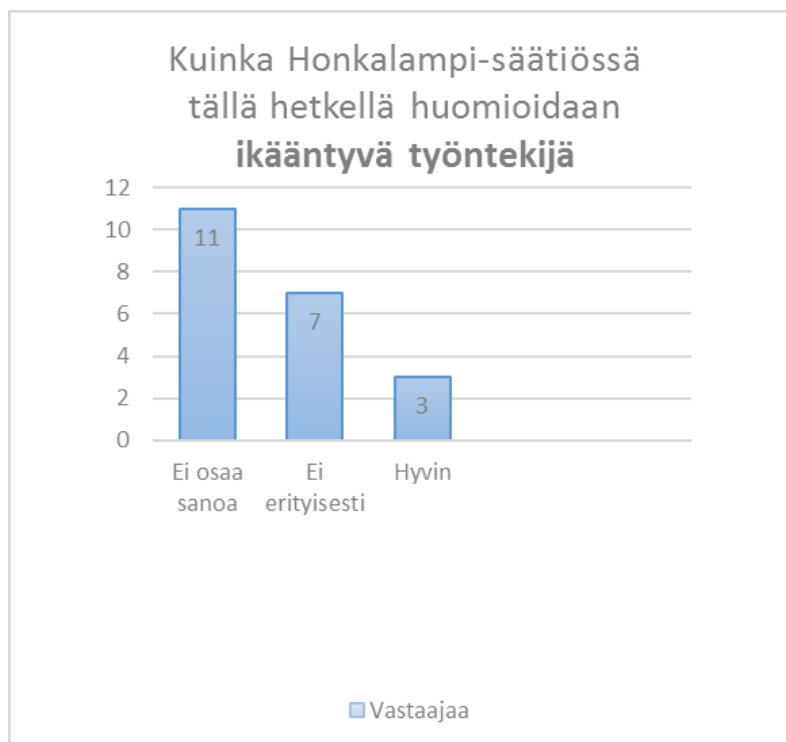


Kuvio 10. Henkilöstökyselyn tulokset keinoista, joilla ikääntyvän työntekijän työkuormitusta voitaisiin keventää.

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin, kuinka Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä huomioidaan **ikääntyvä työntekijä**. Vastaajista suurin osa vastasi, että ”ei osaa sanoa” ja seuraavaksi suurin joukko vastasi, että ”ei erityisesti”. Vastauksissa oli kuitenkin yksittäisiä kommentteja, joiden mielestä Honkalampi-säätiössä huomioidaan ”hyvin” ikääntyvä työntekijä. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että palvelukodeissa on eroja, joihin voivat vaikuttaa esimerkiksi palvelukotien henkilöstön ikäjakauma. Vastauksissa kommentoitiin ikääntyvän työntekijän huomioimista mm. seuraavasti:

Tällä hetkellä ikääntyvän työntekijän huomioiminen on paljon esi-miehen vastuulla, joten on todella tärkeää, että asia nyt huomioidaan laajemmin ja siihen kenties löydetään uusia keinoja vaikuttaa.

Omassa työyhteisössä olen huomionut, että ikääntyvät työtoverit ovat saaneet tukea ja heidän työskentelyään on haluttu tukea yksilöllisillä toimenpiteillä niin, että he jaksaisivat ja kykenisivät työhön myös viimeisinä työvuosinaan.



Kuvio 11. Henkilöstökyselyn tulokset Honkalampi-säätiön ikääntyvän työntekijän huomioimisesta.

Kyselyssä seuraavaksi kysyttiin kehittämissuhteita, miten ikääntyvää työntekijää voitaisiin tukea, että hän voisi jatkaa työssään odotettuun eläkeikään saakka. Vastauksissa tuli esille, että ikääntyvän työntekijän tukemisessa tärkeimmäksi nousee työtehtävien räätälöinti, -järjestely, jossa työtehtäviä kevennettäisiin yksilöllisesti sopivaksi ikääntyvälle työntekijälle. Osa-aikaisuuden mahdollisuutta tulee tarjota työntekijän niin halutessa ja työvuorosuunnittelulla on jälleen merkittävä osuus ikääntyvän työntekijän tukemisessa. Vastauksissa oli useita erilaisia ja yksittäisiä keinoja, joilla ikääntyvää työntekijää voidaan tukea, että hän voisi jatkaa työssään odotettuun eläkeikään saakka. Nämä yksittäiset vastaukset, sekä monesti mainitut keinot on yhdistetty niin, että ne ovat ikäjohtamisen työkaluja. Vastaukset ovat suoraan tuottaneet sisällön Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelmaan.

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin saada selville, millä **ikäjohtamisen** keinoilla lähiesimies voi tukea ikääntyvää työntekijää. Suurimmaksi osaksi yhtäläisiä vastauksia oli "en osaa sanoa". Vastauksissa oli kuitenkin yhtäläisyyksiä, kuten esimies-alaiskeskustelut ja lähijohtamisen merkitys. Esimiehen johtamisen tulee

vastausten perusteella olla avointa, rehellistä ja ennakkoluulotonta ikäasennetta omaavaa. Vastauksissa kommentoitiin ikäjohtamisen keinoista mm. seuraavasti:

Ikääntyvän työntekijän työn yksilöllisellä miettimisellä, muokkaamalla ja tukemalla (työaikajoustot, tehtäväjoustot, kehittämiskeskusteluja pitkin vuotta) ja ennakkoluulottomalla ikäasenteella. Esimiesosaamisen lisäämisellä: esimies tarvitsee hyvät kommunikointitaidot, tunteälyä ja osaamista ikääntyneiden osaamisen ja tukemisen kehittämiseen. Työyhteisön johtaminen siten, että työyhteisö myös osaa tukea ammatillisella tavalla ikääntyvää työntekijää.

Esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tärkeys, yksilöllisyyden huomiointi. Esimiehen oma ikäasenne: kyky muuttua ja johtaa erilaisia ihmisiä.

Lähiesimiehellä on suuri merkitys, hän toimii ikääntyneen työntekijän työparinakin, koska lähiesimiesten työajasta iso osa on ohjaajan tehtävissä toimimista ja siinä, jos missä on hyvä ”haistella” jaksamista ja puuttua tilanteeseen ennen kuin mitään ongelmaa syntyy. Työvuoro-keskusteluja voi käydä, ihan viimeisinä työvuosina voisi saada yövuoroista ja vastuu-alueista helpotusta. Lyhennettyä työaikaa...Lähiesimies on tärkeä henkilö tässä asiassa, taitaa olla ihan se tärkein.

6.2.3 Ikäosaamisen työpaja

Kolmanneksi tiedonhankinnan menetelmäksi valittiin osallistavat menetelmät ja se toteutettiin ikäosaamisen työpajassa, johon kutsuttiin jokaiselta palvelukodilta yksi työntekijä. Tavoitteena oli saada tietoa asumispalvelujen henkilökunnalta toiveista sekä keskeisiä, konkreettisia toimintaehdotuksia heitä koskeviin kehittämisenkohteisiin.

Hyvärin ja Laineen (2012, 48–49) mukaan osallistamisesta puhutaan, kun palvelunkäyttäjät osallistuvat kehittämistoiminnan eri vaiheisiin. Osallistavassa kehittämisessä työskennellään yhteisen tavoitteen suuntaisesti ja siinä tavoitellaan erityisesti hiljaisen tiedon sanallistamista sekä useiden toimijoiden yhteistyötä tiedontuotannossa. Toikon ja Rantasen (2009, 89; 2009, 154) mukaan osallistuminen perustuu dialogiin ja on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen on kehittämistoiminnan perusta, jonka arvioimista ja vaikuttavuutta lähestytään tällöin käyttäjien ja toimijoiden näkökulmasta.

Osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen ja sen oletetaan etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät kuitenkin tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Ikäosaamisen työpaja pidettiin 21.2.2018. Työpajaan kutsuttiin Honkalampi-säätiön jokaiselta palvelukodilta yksi ohjaaja, suunnitellusti yhteensä kahdeksan ohjaajaa. Asumispalvelujen lähiesimiehet valitsivat työpajaan osallistujat, joten opinnäytetyön tekijällä ei etukäteen ollut tietoa ketkä työpajaan tulevat osallistumaan. Työpajaan osallistui viisi ohjaajaa, kaksi ilmoitti etukäteen sairastuneensa ja yksi ei ilmoittanut poissaolostaan.

Työpaja toteutettiin toimintopuu-menetelmää soveltaen. Toimintopuu-menetelmässä on neljä vaihetta; ensimmäinen vaihe on itsenäistä ideointia, toisessa vaiheessa pienryhmä valitsee parhaimmat ideat ja vievät ehdotukset ideapuuun, kolmannessa vaiheessa pienryhmäläiset valitsevat ideapuusta kolme parasta toimintaehdotusta ja neljännessä vaiheessa aikataulutetaan ideoiden toteuttamismahdollisuuksia. (Summa & Tuominen 2009, 35–36.) Aluksi opinnäytetyön tekijä esitteli lyhyesti itsensä ja työpajan tarkoituksen. Seuraavana jokainen ohjaaja esitteli itsensä ja kertoi mistä asumispalvelusta on tullut sekä kuinka kauan on työskennellyt Honkalampi-säätiöllä. Ikäosaamisen työpajan ensimmäisessä vaiheessa jokaiselle osallistujalle jaettiin kolme paperilappua, johon jokaiseen tuli miettiä konkreettinen toimintaehdotus, millä keinoilla ikääntyvä tai osa-aikainen voi jatkaa työskentelyä odotettuun eläkeikään saakka. Aikaa tähän oli varattu 15 minuuttia ja kaikki ennättivät vastata kysymykseen ennen ajan päättymistä.

Toinen vaihe oli suunniteltu pidettävän pienryhmissä kokoonpanolla neljä ja neljä ryhmäläistä. Mutta koska osallistujia oli yhteensä vain viisi, opinnäytetyön tekijä päätti soveltaa toimintopuu menetelmää. Toisessa vaiheessa jokainen luki ääneen omat toimintaehdotuksensa ja kierroksen päätteeksi laput tuotiin seinillä oleville isoille kartongeille. Opinnäytetyön tekijä luki vielä kertaalleen ääneen kaikki tuodut toimintaehdotukset. Tämän jälkeen toimintaehdotukset ryhmiteltiin aihealueittain, näin saatiin kolme eri teemaa.

Kolmannessa vaiheessa osallistujat pitivät porinatuokion. Osallistujista valittiin yksi kirjaamaan konkreettisia toimintaehdotuksia. Porinatuokion välissä pidettiin tee- ja kahvitauko, jonka jälkeen toteuttamismahdollisuuksia pohdittiin ja kirjattiin lisää. Työpajaan osallistujat nimesivät jokaisen teeman, joista tuli; **työvuoro-suunnittelu, työterveyshuolto ja työyhteisön tuki.**

Aikaa työpajalle oli varattu kolme tuntia. Keskustelua olisi voitu vielä jatkaa, mutta aika oli riittävä työpajan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tila oli työpajalle sopivan kokoinen, siinä oli tilaa liikkua, kun lappuja vietiin seinällä oleville kartongeille. Pienryhmille olisi ollut myös hyvin tilaa, mutta koska koko ryhmän koko oli suunniteltua pienempi, osallistujien porinatuokio onnistui ilman häiriötekijöitä. Keskustelua aihealueista tuli monipuolisesti ja monenlaisia näkökantoja pohdittiin. Osallistujat valitsivat mielestään vaikuttavimmat toteuttamismahdollisuudet.

Palautelomakkeiden perusteella aiheesta olisi haluttu keskustella pidempään ja myös lisätyöpajaa olisi aiheelle haluttu. Aihe oli osallistujista tarpeellinen ja osallistujat kokivat hyvänä, että työntekijöiden mielipiteet ja toiveet otettiin huomioon. Palautteena tuli myös, että työpajan jälkeen oli hyvä mieli lähteä iltavuoroon. Työpajan osallistujien konkreettiset toimintaehdotukset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 7 sekä aihetta käsitellään opinnäytetyön tulokset- osiossa.

6.3 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä aineistoon tutustuttiin ennalta määriteltujen käsitteiden ja teemojen näkökulmasta. Näitä näkökulmia olivat ikääntyminen, ikääntymisen vaikutukset työntekijöihin ja ikäjohtaminen lähiesimiehen johtamisen tukena. Toikon ja Rantasen (2009, 140) mukaan laadullisia aineistoja tulisi lähestyä kysymyksenasettelun näkökulmasta.

Kehittämisosessissa aineistoa tuotettiin kolmella eri menetelmällä. Benchmarkkauslomakkeiden aineisto jäsennettiin ensin viiden kysymyksenasettelun alle, jolloin käsinkirjoitettua tekstiä kertyi viisi sivua. Tämän jälkeen aineistosta nostettiin avainsanat ja näin saatiin vastaukset tutkimustehtävään. Aineistoa kertyi neljä puhtaaksi kirjoitettua sivua. Benchmarkkauksesta saatu aineisto oli vähäinen,

sillä kysymyksenasettelu oli vain viisiosainen ja aineistoa tuottajien joukkoon kuului vain seitsemän henkilöä.

Henkilöstökysely toteutettiin Outlook365:n forms- ohjelmistolla. Forms- ohjelmistossa on toimintoja, joista saa aineistosta esimerkiksi tilastollista tietoa. Ohjelmistoa pystyttiin hyödyntämään ja nopeuttamaan aineiston analyysiä siten, että kyselyn aineiston sai siirrettyä suoraan excel-taulukkoon. Näin kyselyn tulokset ovat sanatarkasti saatu siirrettyä tiedostoksi, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä 6.

Tämän tiedoston luomisen jälkeen jokaisesta kysymyksen tuottamaa aineistoa luokiteltiin laadullisen analyysin menetelmällä. Laadullinen analyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Tulkinnallisesta näkökulmasta pohjautuen toimintaympäristöä tarkastellaan tyypillisistä erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointeihin. (Toikko & Rantanen 2009, 140.) Seitamaa-Hakkaraisen (2014) mukaan laadullisen aineiston analyysi on luonteeltaan syklistä, joka alkaa aineiston keruun yhteydessä. Yleiskuvan saamiseksi aineiston analyysi alkaa koko aineiston lukemisella. Aineistoon perehtyminen ja luokittelut kehittyvät sykleittäin. Laadullisessa sisällön analyysissä luokittelukategoriat kehittyvät ja muuttuvat analyysiprosessin aikana.

Jokaisesta kyselyn kysymyksen tuottamasta aineistosta syntyi erillinen sivu käsin kirjoitettua tekstiä. Aineistosta nostettiin aihealueita, joista saatiin yhdisteltyä teemoja yläkategorioihin ja näin saatiin vastauksia tutkimustehtävään. Laajasta aineistosta laadittiin kuviot hahmottamaan kyselyn tutkimustuloksia. Koska aineisto oli monipuolinen ja teemat toistuivat läpi eri aineistojen, oli aineisto käytävä läpi useamman kerran varmistamaan tulosten luotettavuutta. Tulosluvusta jätettiin työhyvinvointi osio kokonaan käsittelemättä, sillä niillä ei ollut merkitystä tämän kehittämistehtävien tulosten suhteen. Työhyvinvoinnin aineisto on kuitenkin nähtävissä kehittämisprosessin toteutusvaiheen kuvauksessa.

Salonen (2013, 24) määrittelee tutkimuksellisen opinnäytetyön aineistojen analyysien noudattavan tieteen tekemisen sääntöjä, kun erilaiset analyysitavat on varmennettu ja tarkistettu. Määrällisten aineistojen analyysissä on kyse valmiista

tilastoista ja kyselyistä sekä laadullisen analyysin aineistoja ovat esimerkiksi literoidut äänitteet, valmiit tekstit, kenttämuistiinpanot ja mittaukset. Analyysimenetelmien perusjaotteluna voidaan pitää jakoa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistoa pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmitte-lystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Laadullinen käyttäjätutkimus on käytännönläheistä tiedonhankintaa, jossa käyttäjien kanssa keskustellaan käyttäjien tarpeista, odotuksista, toiminnasta, tuntemuksista ja aiemmista kokemuksista suhteessa kehitettävään palveluun. Laadullinen käyttäjätutkimus on tarkoituksenmukaista tehdä silloin, kun halutaan tutustua käyttäjien näkökulmaan. Käyttäjätutkimuksella saadaan syvällistä tietoa ja ymmärrystä palveluiden ja tuotteiden käytöstä. Käyttäjätutkimuksessa nousee tärkeäksi havainnoida ja etsiä merkityksellisiä piirteitä kehitettävän palvelun tai tuotteen suhteen, jolloin käyttäjät nähdään tärkeänä voimavarana kehitystyössä. Keskeisintä käyttäjätiedon hankinnassa on varmistaa ja tukea kehittämisprosessin tavoitteita. (Heikkanen & Tuomi 2012, 21–25.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia ikäohjelma. Ohjelman laatimisessa laadullisen analyysin toteuttaminen alkoi tekstin tuottamisella. Prosessi eteni luokittelujärjestelmän kehittämiseen ja luokittelurungon laatimiseen. Mindmap- käsitkartta toimi tässä kehittämistehtävässä sopivana luokittelujärjestelmänä, jonka avulla ikäohjelman runko muodostui. Kaikista merkityksellisin aineisto nousi henkilöstökyselystä, vaikkakin jokaisesta menetelmästä saatua aineistoa on käytetty ikäohjelman sisällön laatimisessa.

Opinnäytetyön tekijä kirjoitti päiväkirjatyyppisesti ylös havaintojaan ja huomioitaan koko kehittämisprosessin ajan sekä jokaisesta aineistonkeruumenetelmän suunnittelusta ja toteuttamisesta. Toikon ja Rantasen (2009, 144) mukaan päiväkirjamenetelmä on yleinen tapa dokumentoida havaintojaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Näihin muistiinpanoihin oli hyvä palata kertaamaan jo käytyjä tapahtumia. Havaintopäiväkirjaan oli hyvä kirjata myös ideoita, joita syntyi pitkin prosessia. Muistiinpanot olivat myös hyödyllisiä silloin, kun raportointia kirjoittaen ei

tuntunut pääsevän eteenpäin, pystyi aina palaamaan omiin muistiinpanoihin ja asiat pääsivät jälleen etenemään.

7 Tulokset ja johtopäätökset

Honkalampi-säätiössä haluttiin kehittää ikäjohtamista, jolloin ikäjohtaminen lähiesimiehen työssä ja ikääntymisen vaikutukset henkilöstön työkykyyn muodostivat lähtökohdan sisällön valinnalle ja määrittelylle.

Keskeiset tulokset osoittivat, että ikääntyvän työntekijän työkyvyn ja työssäjaksamisen tueksi säätiössä on olemassa useita eri ohjelmia, joita ikäohjelman laatiminen ja esimiesten ikäjohtamisen koulutukset täydentäisivät. Merkittäväksi työkyvyn tukemisen keinoksi koettiin työterveyshuollon tarjoamat palvelut.

Tuloksissa korostui osa-aikaisuuden mahdollistaminen, yksilöllisen työvuorosuunnittelun ja lähijohtamisen merkitys. Henkilöstö haluaa, että esimies kuulee ja huomioi henkilöstön mielipiteitä, toiveita ja tuen tarpeita yksilöllisesti. Kuormitustekijöiden keventämisen keinoina nähtiin työtehtävien yksilöllistäminen ja räätälöinti työntekijän työkyvyn mukaisesti. Etenkin työvuorosuunnittelun nähtiin olevan merkittävä johtamisen työväline, jolla voidaan vaikuttaa niin ikääntyneiden kuin nuorempienkin työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työkyvyn tukemiseen.

Pitkään säätiössä töissä olleille ja ikääntyneille työntekijöille toivottiin kehitettävän palkitsemisjärjestelmää, vertais-/kuntoutusryhmien ja virkistyspäivien järjestämistä. Näin työntekijät kokisivat yhteisöllisyyttä ja arvostusta sekä saisivat jakaa henkisesti raskaita asukaskokemuksia, joka omalta osaltaan auttaisi palautumisessa ja työssä jaksamisessa.

7.1 Honkalampi-säätiön ikäjohtamisen nykytilan kuvaus

Opinnäytetyön ensimmäisenä tehtävänä oli selvittää ikäjohtamisen nykytilaa. Tähän saatiin vastaukset asumispalvelujen esimiesten benchmarkkauksella. Honkalampi-säätiössä tuetaan ja huomioidaan tällä hetkellä työntekijöitä useilla eri keinoilla. Näitä ovat esimerkiksi tasa-arvo ohjelma, koulutussuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, työterveyshuollon suunnitelma, työhyvinvointisuunnitelma ja työsuojelun toimintaohjelma sekä päihdeohjelma.

Esimiehet kokevat, että työntekijöiden työkykyä voidaan tukea jo olemassa olevilla työvälineillä. Näitä ovat säännölliset kehityskeskustelut, osa-aikatyön mahdollistaminen, mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kokouksiin, työnohjauksen järjestäminen ja varhainen puuttuminen työkyvyssä huomattaviin muutoksiin. Työvuorosuunnittelun koetaan olevan merkittävin työväline, jossa huomioidaan yksilölliset toiveet ja työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät kuten elämäntilanne. Henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan liikkumaan vapaa-ajalla ja tämä mahdollistetaan tyky-seteleillä, joita voi käyttää liikunta ja kulttuuripalveluihin.

Yhteisten ohjeistuksien kuten ikäohjelman laatiminen koettiin tärkeäksi, jolloin jokaisella esimiehellä olisi enemmän ja yhdenmukaiset työvälineet ikääntyneiden työntekijöiden yksilölliseen huomioimiseen. Tällä keinolla voitaisiin ikääntyvä työntekijä nähdä vahvuutena ja yksilöllisillä ratkaisuilla voitaisiin tukea työntekijää hänen viimeisinä työvuosinaan. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja tiedon siirtäminen tulisi olla ohjeistettu ja tämä tulisi sisällyttää ikäohjelmaan. Myös ikäjohtamisen koulutus nähtiin tärkeäksi, jotta esimiehillä olisi tietoa ikääntymisen vaikutuksista ja jaksamiseen liittyvistä asioista suhteessa vuorotyöhön.

7.2 Kehittämistarpeita ja –toiveita ikääntyvän työkyvyn tukemiseksi

Opinnäytetyön toisena tehtävänä oli selvittää ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen kehittämistarpeita ja –toiveita. Tämän kehittämistehtävän tulokset saatiin henkilöstökyselystä ja ikäosaamisen työpajasta.

Työterveyshuolto koetaan tällä hetkellä merkittävimmäksi työkyvyn huomioimisen keinoksi. Työterveyshuollon palveluja on hyvin saatavilla sekä säännöllisesti, että tarvittaessa. Koetaan, että työterveyshuolto tekee yhteistyötä työntekijän ja esimiesten kanssa. Työterveyshuollolta toivotaan kuitenkin vielä tarkempaa ja tiheämpää seurantaa, terveystarkastuksia tulisi olla useammin, kynnystä työterveyshuoltoon menemiseen tulisi madaltaa sekä työterveyshuollon käynnit työpaikalle esimerkiksi ergonomiaohjauksissa toimisivat ennaltaehkäisevästi. Kuntoutukseen hakeutuminen vaatii työntekijältä itseltään aktiivisuutta. Kuntoutusvaihtoehtojen tarjontaan toivottiin saatavan enemmän ohjausta. Säätiön toivottiin järjestävän tietyn iän saavuttaneille vertaisryhmiä, kuntoutusryhmiä, joihin voitaisiin osallistua työajalla.

Ikääntyvän työntekijän huomioimisessa on palvelukotikohtaisia eroja, joihin voivat vaikuttaa esimerkiksi palvelukotien henkilöstön ikäjakauma. Koettiin, että ikääntyvän työntekijän huomioiminen on tällä hetkellä lähiesimiehen vastuulla. Lähijohtaminen koettiin tärkeäksi. Lähiesimies toimii ikääntyneen työntekijän työparina ja koska työajasta iso osa on ohjaajan tehtävissä toimimista ja siinä, jos missä on hyvä huomioida työssä jaksamista ja puuttua tilanteeseen ennen kuin haasteita syntyy. Johtamisen tulisi olla avointa, rehellistä ja ennakoluulotonta, jossa esimiehen oma ikäasenne näkyy esimerkkinä toimisessa. Ikäjohtamisen työvälineeksi toivottiin yksilöllisiä esimies-alaiskeskusteluja, jossa työtehtäviä ja työsuunnittelua räätälöitäisiin ja yksilöllistettäisiin ikääntyneen työntekijän vahvuuksien ja työkyvyn mukaan. Keskusteluissa ja järjestelyissä huomioitaisiin ikääntyneen mielipiteitä, toiveita ja yksilöllisiä tuen tarpeita.

Työvuorosuunnittelu näkyy tuloksissa vaikuttavana ikäjohtamisen työvälineenä. Työvuorosuunnittelulta toivotaan vieläkin yksilöllisempää huomioimista. Ykkös-vapaiden, yövuorojen ja palautumisen järjestämisen merkitys korostui tuloksissa useammassa osa-alueessa. Myös osa-aikaisuuden mahdollisuutta tulee tarjota työntekijän niin halutessa. Työvuorosuunnittelulla voidaan tukea ikääntyvän tai osa-aikaisen työntekijän työssä jatkamista odotettuun eläkeikään saakka. Työvuorosuunnittelussa tulisi kiinnittää huomioida työvuorotoiveisiin ja ikääntyvän yövuorojen määrään, sillä niistä palautuminen kestää ikääntyvällä työntekijällä kauemmin. Konkreettisenä toimintaideana ehdotettiin, että yövuorot päättyisivät

esimerkiksi kello 6.00, jolloin toinen aamuvuolainen saapuisi töihin. Lisäksi toivottiin ylimääräinen palkallinen vapaapäivä, kun saavuttaa tietyn ikärajan. Esimerkiksi jos kolmen viikon listassa on ikääntyvällä työntekijällä seitsemän vapaapäivää, sillä saataisiin yövuoroihin pidempi palautumisaika. Honkalampi-säätiöltä toivottiin ymmärrystä esimerkiksi siihen, että ikääntyvä työntekijä voisi jatkaa työskentelyä samalla työnantajalla, vaikka ikääntyvä ei enää kykenisi tekemään yövuoroja.

Ikääntymisen vaikutukset näkyvät palvelukotityöskentelyssä. Työkyky ei ole kuitenkaan vain iästä riippuvainen, vaan työkykyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Jokainen voi omilla elämäntavoilla vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työvuoron aikana on tietty määrä työtehtäviä, jotka jokaisen on kyettävä tekemään. Tällöin työntekijän työkyky on merkittävässä asemassa. Työpariksi ei haluta hitaampaa työntekijää, sillä se kuormittaa toisen työmäärän lisääntymisellä. Työtehtävät on joka tapauksessa tehtävä oman vuoron tai työpäivän aikana. Palvelukodilla työtehtävien kevennys koetaan hankalaksi, koska yksiköt ovat pieniä ja jokaisen työpanosta tarvitaan.

Tuloksista käy ilmi, että työssä koetaan eniten psyykkistä kuormittavuutta. Työn koetaan olevan myös fyysisesti kuormittavaa. Lepäämisen ja nukkumisen tärkeys oli huomattavissa tuloksista. Perheellä, lapsilla ja puolisoilla koettiin olevan suuri merkitys palautumisessa. Tuloksissa näkyi yksittäisiä vastauksia, jossa palautuminen koettiin haasteelliseksi. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi vuorotyön aiheuttamat haasteet, pitkä työmatka tai haasteelliset asiakaskohtaamiset työpäivän aikana.

Työkuormituksen keventämisen keinoina tuloksissa mainittiin työtehtävien keventäminen, yksilöllistäminen, räätälöinti ja vastuualueiden vähentäminen. Henkilöstöresursseja tulisi tarkastella siten, että työvuoroissa olisi enemmän aikaa asukastyöhön. Tuloksista käy ilmi, että palvelukodeilla on haastavasti käyttäytyviä asukkaita ja heillä on suuri huomion tarve. Vähenisikö asukkaiden haastava käytös, jos henkilökunnalla olisi enemmän aikaa asukastyöhön? Tällä hetkellä suuri osa ohjaajan työstä menee ruuan valmistukseen, siivoushuoltoon ja pyyk-

kihuoltoon. Jatkossa vieläkin enemmän, sillä työterveyshuollon suosituksen mukaan siivoushuollon tehtäviä on siirretty yövuoroista päiväaikaan suurien terveysriskien vuoksi. Kaikilla palvelukodeilla ei ole käytössä avustavaa henkilöstöä ja näillä palvelukodeilla siivoushuolto korostuu merkittäväksi kuormitustekijäksi.

Ikäosaamisen työpajassa siivoushuolto nähtiin yhdeksi merkittäväksi kehittämissenkohteeksi. Osallistujat kirjasivat konkreettisena toimintaehdotuksena, että palvelukodeille palkattaisiin palvelukotiapulainen. Pyykinpesu, siivoukset ja mahdollisesti ruuanlaitto olisivat palvelukotiapulaisen tehtäväkuvana. Näin saataisiin ohjaajille enemmän aikaa asukastyöhön ja henkilöstön kuormittavuuden ja riittämättömyyden tunnetta vähennettyä.

Virkistys- ja henkilöstöpäiviä toivottiin enemmän, joissa teemat vaihtelisivat. Työyhteisöpäivien koetaan luovan henkilöstölle yhteisöllisyyttä ja näin henkilöstö kokisi olevansa arvostettu. Yhteiset tapahtumat, joissa työntekijät ovat itse pääroolissa lisäävät työnimua ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kokonaisuudessaan näyttäisi sille, että asumispalveluissa työskentelevät tarvitsisivat vertaistukiryhmiä, koska tulosten perusteella asumispalveluissa on samantapaisia fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä, joista yhdessä keskusteleminen auttaa jaksamaan ja palautumaan.

7.3 Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä – ikäohjelma

Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä on esimiehille suunnattu työväline ikäjohtamisen tueksi. Ikäohjelmaan on koottu suosituksia säätiön henkilöstöstä nousseista kehittämistarpeista ja – toiveista, että työntekijä jaksaisi ja haluaisi työskennellä odotettuun eläkeikään saakka.

Palkitsemisjärjestelmien, vertais-/kuntoutusryhmien ja virkistyspäivien järjestämisestä on toivottu Honkalampi-säätiön järjestävän pitkään työsuhteessa oleville työntekijöille. Näitä voisivat olla esimerkiksi ”mummovapaat”, ylimääräinen vapaapäivä yli 50-vuotiaille jokaisesta työvuodesta bonuksena, yli 55-vuotiaiden vertais-/kuntoutusryhmä, joka kokoontuisi määräajoin työajalla esimerkiksi vesi-

jumpaan tai ohjattuun liikuntaryhmään. Nämä työajalla järjestettävät liikuntapahtumat olisivat niin sanotusti korvamerkittyjä. Tämä tarkoittaisi käytännössä mahdollisuutta valita työskentelyn tai ryhmään osallistumisen.

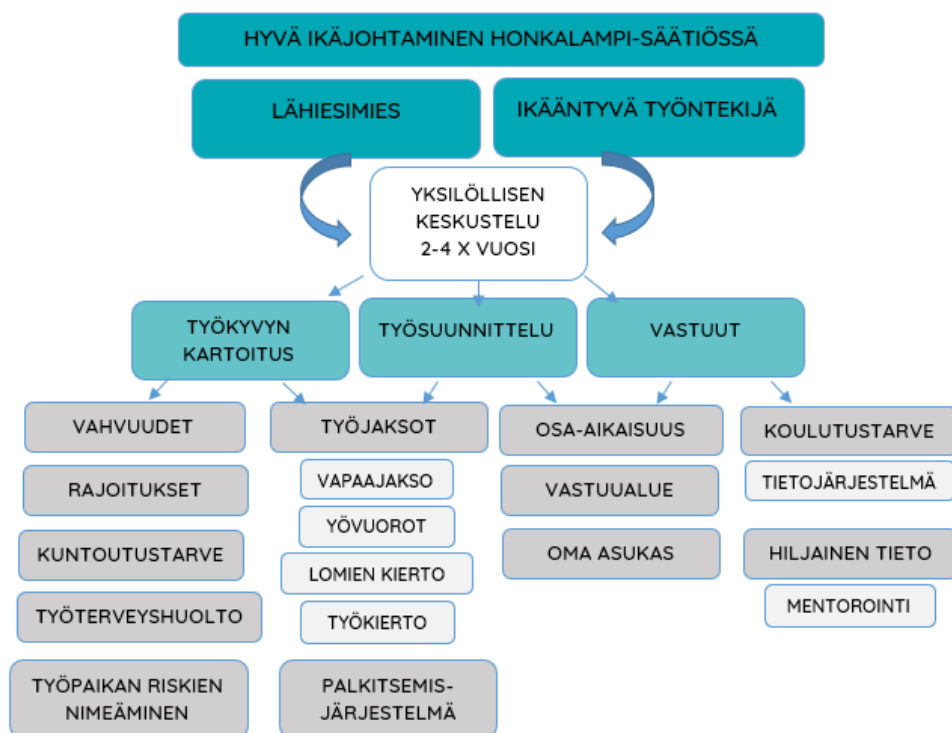
Lähiesimiehen tulisi järjestää yksilöllinen esimies-alaiskeskustelu, kun työntekijä täyttää 50-vuotta tai työntekijän työkyvyssä on huomattavissa muutoksia. Alukartoituksessa käydään läpi kolme osa-aluetta, joita ovat työntekijän työkyvyn kartoitus, vastuut ja yksilöllinen työsuunnittelu. Osa-alueita tarkastellaan yhdessä käyttäen työvälineenä Hyvä-ikäohjelma Honkalampi-säätiössä – ikäohjelman käsitekarttaa sekä kirjataan huomiot ja sovitut yksilölliset järjestelyt ikäohjelma-lomakkeeseen. Lomakkeeseen kirjataan järjestelyjen lisäksi seuraava yksilöllinen keskustelun ajankohta, joka yhdessä mietitään tarkoituksenmukaiseksi.

Työkyvyn kartoituksessa lähdetään liikkeelle aluksi työntekijän vahvuuksista ja kirjataan tästä huomioita. Seuraavana tarkastellaan mahdollisia rajoituksia ja selvitetään millaisesta kuntoutuksesta olisi tukea työntekijän työkykyyn. Sovitaan avustavien apuvälineiden hankintaan liittyvistä asioista ja mahdollisesti ergonomiohjauksen tarpeesta ja työterveystarkastuksen ajankohtaisuudesta. Lisäksi nimetään yksikön kuormitustekijät, joissa työntekijä kokee haitallista kuormittavuutta. Pohditaan ja nimetään yksilöllisiä järjestelyjä kuormitustekijöiden minimoimiseksi.

Seuraavana kartoitetaan työsuunnittelun välineitä, joiden avulla työntekijän toiveet ja elämäntilanne huomioitaisiin yksilöllisesti. Näitä työsuunnittelun osa-alueita ovat vapaajaksojen pituus, yövuorojen määrä, lomien kierto ja jaksottaminen sekä työkierron ja osittaisen työajan järjestämisen mahdollisuus.

Lopuksi kartoitetaan ikääntyvän työntekijän vastuualueita ja mahdollisia koulutustarpeita. Tietojärjestelmien hallinta ja siihen liittyvien koulutustarpeiden huomiointi on olennainen osa koulutustarpeiden selvittelyssä. Tarkastellaan oman asukkaan ja vastuualueen tilannetta, jatkuuko nämä vastuualueet edelleen vai onko tarvetta räätälöidä työnkuvaa näiden alueiden osalta. Vastuualueiden keventämisessä on huomioitava suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämisestä seuraavalle vastuualueen haltijalle esimerkiksi mentoroinnin menetelmällä.

Kirjataan lomakkeeseen sovitut yksilölliset järjestelyt ja seuraava yksilöllinen keskustelun ajankohta. Seuraavissa keskusteluissa palataan näihin sovittuihin järjestelyihin, ovatko tehdyt järjestelyt toteutuneet ja ovatko tehdyt järjestelyt tukeet työkykyä ja työssä jaksamista. Ikäohjelman osa-alueet ovat kuvattu kuviossa 12. Ikäohjelman kaavio ja sen tueksi tehty lomake löytyy liitteessä 8.



Kuvio 12. Ikäohjelman sisältöä, jossa yksilöllisessä keskustelussa käsiteltäviä työkyvyn ja työsuunnittelun osa-alueita.

8 Pohdinta

Työelämä on viimeisen vuosikymmenen ajan ollut muutoksessa, erityisesti 1990-luvun ja 2009 laman välisinä vuosina. Tulot jakaantuivat 1990-luvulla yhä epätasaisemmin, epävarmat työsuhteet lisääntyivät ja sosiaaliturvaa heikennettiin. Työelämän tilaa koskeva huoli on osaltaan myös synnyttänyt yhteiskunnallista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan työnhallintaan, työyhteisöjen toimintaan, työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Maailma muuttuu sellaisella vauhdilla,

että työn kehittämisen välineitä tulee kehittää joustaviksi ja mukautuviksi aina uuteen tilanteeseen, jolloin meidän on pidettävä itsemme valmiudessa olla koko ajan liikkeessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 12–14.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2017, 15) mukaan vuoden 2017 alusta voimaan tulleen eläkeuudistuksen tavoitteena on nostaa keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää sekä työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähenemistä, että työntekijöiden lisääntyvää työskentelyä alimman vanhuuseläkeiän jälkeen. Työuraeläke on eläkeuudistuksen uusi eläkemuoto, jonka kriteereiden soveltamisessa työn rasittavuuden ja kuluttavuuden arviointi tulee olemaan keskeistä.

Suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä seuraavan kymmenen vuoden kuluessa, tuo tullessaan uusia työpaikkoja Honkalampi-säätiön asumispalveluihin. Henkilöstökyselyyn vastanneista 22 % oli yli 50-vuotiaita, mutta suurimman ikäryhmän muodosti yli 40-vuotiaat. Henkilöstökyselyyn vastanneista yli 40-vuotiaita oli 44 %. Henkilöstökysely ei kuitenkaan kerro koko totuutta säätiön ikärakenteesta, sillä kysely ei tavoittanut kaikkia asumispalvelun henkilöstöä ja osa ei vastannut kyselyyn. Kyselystä on kuitenkin havaittavissa, että Honkalampi-säätiön työntekijöistä noin yksi neljäsosa jää eläkkeelle 10 vuoden sisällä ja lähes puolet henkilöstöstä jää eläkkeelle seuraavan 20 vuoden kuluttua.

Alueellisesti on vaihtuvuutta lyhyt- ja määräaikaisten työntekijöiden saatavuudessa. Kuinka käy työntekijöiden saatavuudessa tulevaisuudessa jää nähtäväksi. Ilmarinen (2006, 70) toteaa, että nuorista työkäisistä tulee puute, eikä heitä riitä kaikille työnantajille. Ne organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan nuoria kiinnostavia töitä, tulevat voittamaan. Tilanne voi johtaa nuorten sitoutumattomuuteen. Siirtyminen organisaatiosta toiseen voi olla helppoa ja riskitöntä, koska nuorten kysyntä on kova. Nuoret ovat varsin laatu tietoisia ja edellyttävät työltä, työyhteisöltä ja esimiehiltä ominaisuuksia, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Henkilöstön eri-ikäisyys on valttikortti, sillä eri ikäryhmissä on erilaista osaamista, jos sitä osataan oikein hyödyntää. Ikästrategia osana henkilöstöstrategiaa on keino turvata erilainen osaaminen organisaatiossa.

8.1 Tulosten pohdinta

Honkalampi-säätiön ikäjohtamisen nykytilaa selvitettiin ensimmäisessä kehittämistehtävässä. Tuloksissa oli havaittavissa, että Honkalampi-säätiössä on kattavat järjestelmät ja ohjelmat työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Tulokset osoittivat myös, että Honkalampi-säätiön asumispalvelujen esimiehet ovat innovatiivisia ja haluavat aidosti kehittää toimintaa, he ovat kiinnostuneita kehittämään myös ikäjohtamista. Ikääntyvän työntekijän työkyky ja ikäjohtaminen aiheena kiinnosti esimiehiä. Benchmarkkaus-menetelmä tuntui onnistuneelta valinnalta, vaikka aika ei asian käsittelyyn riittänyt. Keskustelun innokkuus yllätti opinnäytetyön tekijän ja motivoi prosessin etenemisessä. Jos olisi ollut mahdollista, olisi voitu järjestää uusi työpaja benchmarkkaukseen. Mutta koska benchmarkkausta sovellettiin jatkokäsiteltäväksi yksilöllisesti ja lähetettäväksi ne sähköpostitse opinnäytetyön tekijälle kahden viikon sisällä, oli sovellus myös onnistunut.

Henkilöstön kehittämistarpeita ja –toiveita ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemiseksi selvitettiin toisessa kehittämistehtävässä. Aineiston analyysin aikana opinnäytetyön tekijä huomioi, että henkilökunnalle suunnatun henkilöstökyselyn kysymykset olisi voinut jollakin tavalla yhdistää, sillä vastauksissa pyörivät samat teemat läpi jokaisen kysymyksen. Aineiston analyysi oli aikaa vievää ja virheidenpoistamisen vuoksi saman kysymyksen aineisto tuli käydä useampaan kertaan läpi. Koska tämä oli aikaa vievää opinnäytetyön tekijälle, oli kysymyslomakkeen täyttäminen vastaajasta yhtä työläs ja loppua kohti kysymykset tuntuivat varmasti toistuvilta. Olisi hyvä ollut erottaa kysymyslomakkeesta aihealueet selkeästi esimerkiksi väriyksellä ja otsikoinnilla, jolloin vastaajalla olisi ollut selkeä käsitys kysymysten tarkoituksenmukaisuudesta. Kysymyksiä laadittaessa kysymyslomake tuntui loogiselta, joka eteni aihealueittain.

Kyselyn vastauksissa oli huomattavissa rehellisyyttä. Vastauksista pystyttiin huomaamaan, että niihin oli panostettu ja asioita oli aidosti pohdittu. Keskimääräinen vastaamisaika oli forms-ohjelmiston mukaan 23 minuuttia 9 sekuntia. Henkilöstökyselyssä jäi puutteelliseksi koko asumispalvelujen henkilöstön ikäselvitys. Ky-

selyssä selvitettiin ikäjakaumaa alle 40-vuotiaisiin, yli 40-vuotiaisiin, yli 50-vuotiaisiin ja yli 60-vuotiaisiin. Toisenlaisella kysymyksen asettelulla olisi voitu saada kattavampi käsitys henkilöstön ikärakenteesta.

Ikäohjelman laatiminen oli opinnäytetyön kolmas kehittämistehtävä. Ikäohjelma rakentui henkilöstökyselystä ja ikäosaamisen työpajasta saaduista aineistoista. Ikäohjelmasta muodostui juuri tämän organisaation tarpeita vastaava. Varsinkin kyselyn kohta 14 ” Miten ikääntyvää työntekijää voitaisiin tukea, että hän voisi jatkaa työssään odotettuun eläkeikään saakka?” antoi kattavan aineiston ikäohjelman sisällön laatimiseen. Tämä kysymys osoittautui merkittävimmäksi koko aineiston tuottamisessa eri menetelmillä. Se sai opinnäytetyön tekijän oivaltamaan, että vastaukset tulee laittaa käsitekartan muotoon. Työpajan tuotoksista nousi kolme teemaa, jotka ovat myös sisällytetty Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - Ikäohjelmaan.

8.2 Prosessin pohdinta

Hakeuduin opiskelemaan ylemmän ammattikorkeakoulun ikäosaamisen koulutusohjelmaan saadakseni tietoa johtajuudesta ja ikäjohtamisen aihealue oli hyvin ajankohtainen. Koska olen tehnyt lähiesimiehen tehtäviä vasta muutaman vuoden, koen olevani vasta-alkaja ja halusin kehittyä johtamisen taidoissa ja vahvistaa osaamistani. Tässä iässä oppimisen motivaatio on korkealla, jolloin opinnäytetyö kehittää itseäni lähiesimiehen tehtävässä, antaa valmiuksia ja rohkeutta kohdata vaikeitakin asioita sekä antaa konkreettisia avaimia osittain haastaviinkin tilanteisiin. Opinnäytetyö lisää erityisesti omaa ammattitaitoani. Koen, että opinnäytetyöllä on vaikuttavuutta henkilöstön työssä jaksamiseen. Se antaa työkaluja organisaatiomme vastaaville ohjaajille ikääntyvän työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen ja tukemiseen, työssä jaksamiseen sekä tietotaidon hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tuotoksena laaditun ikäohjelman tarkoituksena on tukea myös ikääntyvän työntekijän mahdollisuutta olla työurallaan mahdollisimman kauan sekä nähdä ikääntyminen vahvuutena ja hyödyntää hänen iän tuoma kokemus ja tietotaito.

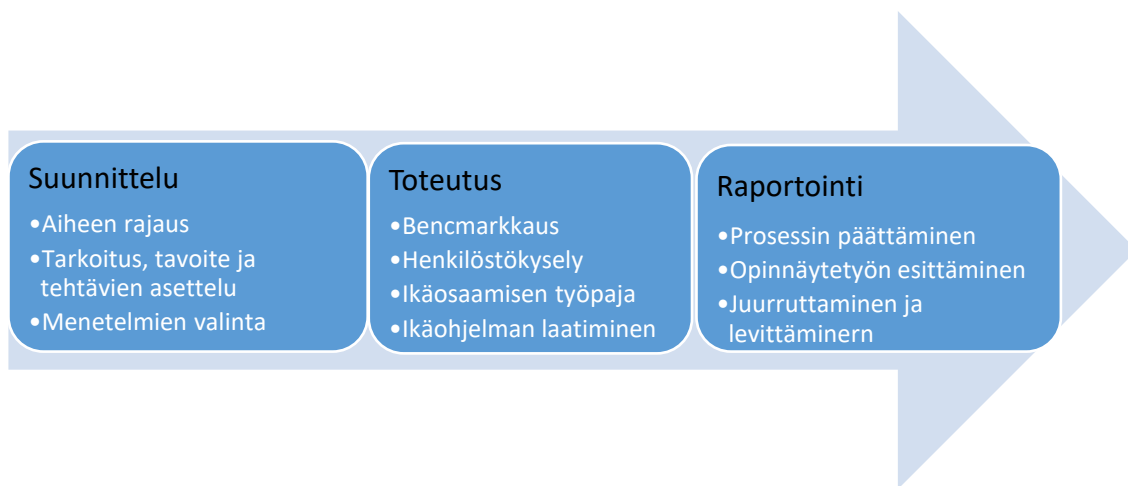
Kehittämistoiminnan arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta ja sen avulla voidaan ohjata kehittämisprosessia. Prosessiarviointi tuo näkyviin kehittämistoiminnan tavoitteet ja keskeiset toimintatavat. Arvioinnissa kehittämisprosessia tarkastellaan, saavuttiko kehittämis toiminta suunnitelmassa laaditun tarkoituksensa ja toteutuksen sekä toimintatavat. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Opinnäytetyön tekijä toteutti opinnäytetyön prosessia yhtä aikaa ollessaan työelämässä. Prosessi kypsyi sitä mukaa, mitä enemmän opinnäytetyötä sai etenemään, vaihe vaiheelta. Opinnäytetyön suunnittelu oli ajateltu lineaarisen mallin mukaisesti, jossa työ etenee aina saavutettuaan yhden vaiheen ja tästä siirrytään seuraavaan vaiheeseen.

Kevät 2018 oli varattu opinnäytetyön raportoinnille. Tämän viimeisen vaiheen aikana opinnäytetyön tekijä ymmärsi ajan merkityksen. Kun tässä viimeisessä vaiheessa sai keskittyä vain opinnäytetyön raportin kirjoittamiseen, tuli opinnäytetyön tekijälle kuva opinnäytetyön prosessista kokonaisuudessaan. Kuinka pienistä osa-alueista muodostuu kokonaisuus, joka on hallittavissa ja jolla on päämäärä. Opinnäytetyön tekijä havahtui myös ajatukseen, että jo alku- ja keskivaiheessa olisi tullut olla ajanjaksoja, jotka olisi tarkoitettu vain opinnäytetyöprosessille. Opinnäytetyön prosessi olisi ollut siten selkeämpi ja kivuttomampi työstää lopulliseen muotoonsa.

Tämän opinnäytetyön prosessikehittymistä kuvataan lineaarisen mallin avulla. Toikon ja Rantasen (2009, 64) mukaan lineaarisessa mallissa työskentely etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen ja lopuksi arviointiin. Salosen (2013, 14) mukaan lineaarisessa mallissa työskentelyvaiheet etenevät kaavamaisesti, perättäisinä vaiheina kehittämissuunnitelman, tässä tapauksessa opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti. Tämän opinnäytetyöprosessin alussa nimettiin opinnäytetyölle tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät ja nämä toimivat lineaarisen mallin pohjana. Kuitenkin opinnäytetyötä voi kuvata spagettimaisena prosessina, jonka mukaan prosessi etenee reagoiden tilannekohtaisesti konkreettisen toiminnan mukaan ja prosessiin sisältyvien tehtävien väliset suhteet paljastuvat usein vasta jälkikäteen. Spagettimainen prosessi perustuu ajatukselle, jossa dialogi muodostaa prosessin ytimen. Määrittelyt ovat aina si-

doksissa tarkastelun näkökulmiin ja tässä opinnäytetyössä näkökulmana oli henkilöstön ikääntyminen ja ikäjohtaminen lähiesimiehen johtamisen tukena. (Toikko & Rantanen 2009, 71.)

Opinnäytetyön sisältöä määriteltiin säännöllisissä opinnäytetyön ryhmäohjauksissa, jossa opinnäytetyön tekijälle tapahtui jäsentymistä ja reflektiota. Tällä spaghetti-maisella prosessilla opinnäytetyön tekijä pääsi etenemään seuraavalle konkreettiselle toiminnalle ja lopulta alkuperäisen lineaarisen mallin lopputuloksena tällä opinnäytetyöllä saavutettiin ne tavoitteet, mitä sille oli asetettu.



Kuvio 14. Lineaarinen kuvio mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64.

8.3 Ikäjohtamisen merkitys lähiesimiehen työssä

Kirstyvässä kilpailussa mukana pysyäkseen, ikäjohtamisen merkitys tulee korostumaan myös Honkalampi-säätiössä lähitulevaisuudessa. Tarvitaan osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka ymmärtävät asiakkaidemme erityiset tuen tarpeet. Asiakkaiden itsemääräämisoikeutta tuetaan ja vahvistetaan osallisuudella heitä itseään koskevissa päätöksissä, joissa asiakkaan arvovaltoja kunnioitetaan ja arvostetaan. Työntekijöiden tulee huomioida ammatillisuuden lisäksi työssään eettisyys, etiikka ja moraali.

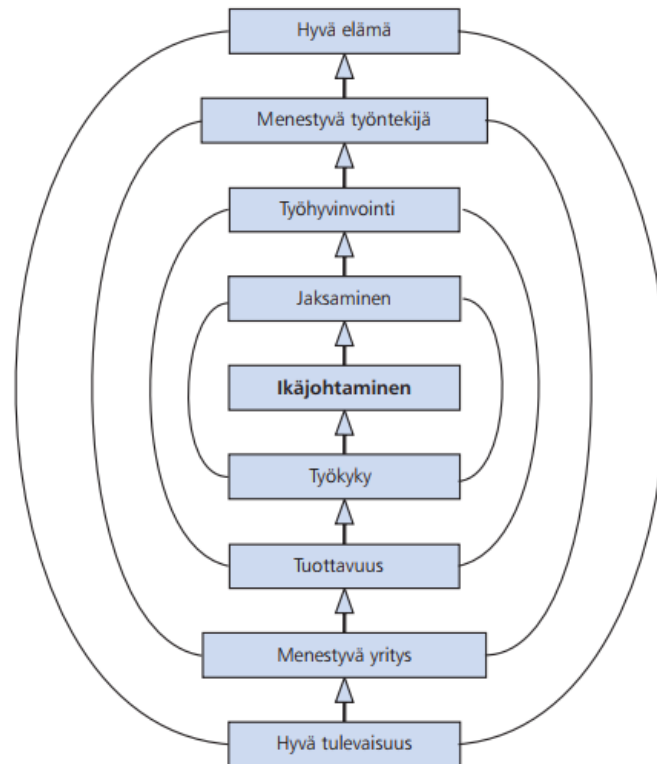
Lähijohtaminen on tässä avainasemassa. Ikäjohtaminen luo perustan hyvinvoinnille ja työkykyä tukevalle työyhteisölle, jossa huomioidaan eri-ikäiset työntekijät

ja heidän vahvuudet. Jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymistä tulee lähiesimiehen huomioida hiljaisen tiedon siirto tuleville työntekijöille, jolloin säätiön arvot ja laadun perusteet ovat osa perehdytystä.

Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn johtamista ja siinä korostuu esimiehen ja työntekijän luottamuksen ja yhteistyön merkitys. Ikäjohtaminen on arkista johtamista ja töiden organisointia, jossa otetaan huomioon ihmisen voimavarat ja elämänkulku. Työhön kohdistuvat tavoitteet ja tarpeet muuttuvat työntekijän iän myötä. Niiden sovittaminen organisaation tavoitteisiin on jatkuvaa arkisten keinojen ja käytäntöjen kehittämistä. Onnistunut ikäjohtaminen on tulos oikean tiedon soveltamisesta yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. (Ilmarinen 2006, 197.)

Organisaatioiden ikäjohtamisohjelmien laatimiseen on syynä esimerkiksi työtekijöiden korkea keski-ikä, huomattavan henkilöstömäärän eläköityminen lähivuosien aikana, nuorten työntekijöiden rekrytointiongelmien, ongelmien kokeneiden seuraajien löytymisessä eläköityvien tilalle tai työntekijöiden osaamisen jakamiseen riittämättömät keinot (Kiviranta 2010, 53–54).

Hyvän ikäjohtamisen perustana on ikääntyvän työkyvyn tukeminen ja työssä jaksaminen. Ikäjohtamisen merkittävin tavoite on turvata työntekijöille hyvän elämän edellytykset. Ikäjohtaminen hyödyntää erilaisuuden voimaa ja tekee siitä sekä yksilön että organisaation menestystekijän. (Ilmarinen 2006, 196.)



Kuvio 13. Ikäjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen 2006, 198).

Anderssonin ym. (2013, 6) mukaan työntekijän näkökulmasta ikäohjelmat ja työurien pidentyminen heijastuvat myönteisesti parempana tulotasona sekä työn mielekkyyden ja elämänlaadun kohenemisena. Organisaatioon ikäohjelmat vaikuttavat pienentämällä organisaation sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentämällä vaihtuvuutta ja työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä, edistämällä rekrytointia ja ennen kaikkea parantamalla työn tuottavuutta.

8.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjetta "Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa" (2012). Kun tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, on se eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat tiedeyhteisön toimintatapojen noudattaminen, kuten rehellisyyden ja huolellisuuden noudattaminen tutkimustyössä. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan sekä

siinä syntyneet tietoaaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä monilla eri tavoilla. Tutkimusta voidaan tarkastella esimerkiksi reliabiliteetilla ja validiteetilla. Luotettavuudessa eli reliabiliteetissa keskeinen osa on toistettavuus, joka tarkoittaa, että samanlaisia tutkimustuloksia voidaan saada toistettaessa tutkimusasetelma yhä uudelleen ja uudelleen. Pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kehittäjien ja toimijoiden sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa aineistojen, metodien ja tuotosten luotettavuuteen. Olennaista on, että tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat vastaavat aineistoa ja tuotettu tieto on käyttökelpoista ja hyödyllistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226; Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Luotettavuuteen voi Toikon ja Rantasen (2009, 122) mukaan liittyä erilaisia ongelmia. Tässä opinnäytetyössä henkilöstökyselyn kysymyslomakkeen laatiminen oli toteutettu nopealla aikataululla. Kyselylomakkeesta saatujen vastausten analysoinnissa huomattiin, että olisi tarvittu vielä toisenlaisia kysymyksiä, että tutkimusasetelmaan laadittuihin kysymyksiin olisi saatu tarkempia vastauksia. Toisaalta, jos kysymyksiä olisi ollut enemmän, kyselylomake olisi mennyt liian laajaksi, jolloin olisi voitu pohtia, jaksavatko vastaajat vastata kaikkiin kysymyksiin ja ovatko vastaukset loppupuolella enää totuudenmukaisia.

Henkilöstökyselyn luotettavuutta tukee se, että jokainen vastaus tuli anonyymina, jolloin ketään vastaajista ei voida tunnistaa. Lisäksi luotettavuutta lisää, että opinnäytetyön tekijä vei kyselyn tulokset excel- taulukkoon ja kaikki vastaukset ovat tallennettu vastausten aakkosjärjestyksessä. Tällöin vastauksista ei ole tunnistettavissa edes minkä ikäinen vastaaja on antanut minkäkin vastauksen.

8.5 Juurruttaminen ja levittäminen

Opinnäytetyön tehtävänä oli laatia Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - Ikäohjelma. Ikäohjelma on suositus hyvistä käytänteistä ja toimii ikäjohtamisen

työvälineenä lähiesimiehen johtamisen tehtävissä. Ikäohjelman tekijänoikeus siirtyy Honkalampi-säätiölle ja on muokattavissa ja päivitettävissä säätiön tarkoituksen mukaisesti osaksi säätiön strategista toimintaa. Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä – ikäohjelma voidaan sisällyttää Työhyvinvointisuunnitelmaan 2018-2019. Työhyvinvoinnin yhtenä tavoitteena on vahvistaa henkilöstön työssäjaksamista, joka koostuu useasta eri tekijästä, kuten esimerkiksi henkilöstön terveydestä, työkyvystä ja johtamisesta. (Honkalampi-säätiö 2018b.) Koska Hyvä ikäjohtaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelmassa on samoja elementtejä, on se luonteva osa Työhyvinvointisuunnitelmaa. Toikon ja Rantasen (2009, 86) mukaan kehittämistoiminnan tulosten levittäminen voidaan nähdä omana prosessina, mutta se voidaan myös liittää osaksi muuta kehittämisprosessia.

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle olisi ikäohjelman vaikuttavuuden selvittäminen. Toikon ja Rantasen (2009, 152) mukaan vaikuttavuutta voidaan arvioida sen mukaan, edistivätkö tehdyt toimet ja ratkaisut osallistumista, saivatko toimijat kehittämistoiminnan kautta lisää osallistumismahdollisuuksia tai löysivätkö he uusia tapoja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista saada tietää, oliko ikäohjelmalla merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta lähiesimiesten tehtävissä ja miten ikääntyneet työntekijät ovat kokeneet ikäohjelman vaikuttavan omaan työhyvinvointiin, työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

Toisena jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle olisi nuorten työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Mitkä ovat tällä hetkellä niitä arvoja, joita nuoret työntekijät arvostavat, kuinka heidät saadaan sitoutumaan esimerkiksi maaseudun pienten paikkakuntien asumispalveluihin, kun suuret palvelukeskukset houkuttavat ja vetävät puoleensa.

Lähteet

- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärv, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen.
- Antola, M., Krans-Bredenberg, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P., & Tolvanen, M. 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2016. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Finlex.fi. 2011. Laki työsopimuslain muuttamisesta. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110197>. 11.8.2017.
- Heiskanen, S. & Tuomi, L. 2012. Living Lab-toimintatapaan sopivia tutkimusmenetelmiä. Teoksessa Kotila, H & Mutanen, A. (toim.) Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia puheenvuoroja 2/2012. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hintsala, S. & Ahlström, M. 2011. Perustuuko asuminen tarpeisiin vai järjestelmien ylläpitämiseen? Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos, 7–9.
- Honkalampi-säätiö. 2018a. Brändikirja. Asumispalvelut. 2018.
- Honkalampi-säätiö. 2018b. Työhyvinvointisuunnitelma 2018-2019.
- Honkalampi-säätiö. Palvelut. <http://www.honkalampisaatio.fi/fi/palvelut/asumispalvelut/>. 01.05.2017.
- Hyväri, S. & Laine, T. 2012. Osallistavan kehittämisen perusteita. Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. (toim.) Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia puheenvuoroja 2/2012. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Multiprint Vantaa 2012.
- Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen, J. & Hakola, T. 2017. Hyvinvointia vuorotyöhön. Työntekijän opas vuorotyön hallintaan. Työterveyslaitos. 10. – 11., uudistettu painos. Helsinki 2017.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Ilmarinen. 2012. Pidä huolta – välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen.
- Ilmarinen.fi. 2018. Johda hyvinvointia tuloksellisesti. <https://www.ilmarinen.fi/sitteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. 6.1.2018.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2013. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2009. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. 29.3.2018.
- Järvisalo, J., Andersson, B. & Boedeker, W. 2005. Teoksessa Ilmarinen, J. (toim.) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki 2006.
- Kinnunen, P. 2018. Honkalampi-säätiö. Lomakehaastattelu. 7.5.2018.

- Koivikko, M. 2011. Palveluasuminen asukkaan ja yhteiskunnan näkökulmasta. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos, 7–9.
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2011. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 68/2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kukkonen, T. 2015. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Opetus ja kulttuuriministeriö.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki 2011.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Unipress.
- Nurmi-Koikkalainen, P. 2017. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Vammaispalvelujen käsikirja. Asuminen. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/asuminen#vammaispalvelulaki>. 10.3.2018.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Omaishoitajat ja läheiset – liitto ry. 2017. Ansiotyö ja omaishoito. <https://omaishoitajat.fi/omaishoidon-tietopaketti/ansiotyo-ja-omaishoito/> 11.8.2017.
- Oppariapu.fi. 2016. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Benchmarking. <https://oppariapu.wordpress.com/benchmarking-vertaisarviointi/>. 28.05.2017.
- Pensola, T., Rinne, H., Kankainen, H. & Roine, S. 2008. Työikäiset ikääntyvät. 55-69- vuotiaiden terveys, toimintakyky ja kuntoutustarve. Kuntoutussäätiön tutkimuksia - Research reports 78/2008.
- Powell, G-N. 2011. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Opetus ja kulttuuriministeriö, 119.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaati. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo 2012.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere 2013. Juvenes Print.
- Schugk, J. 2013. Työpaikan ikäohjelma – työkaarimalli. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-alyysi/> 24.04.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Laitoksesta yksilölliseen asumiseen. Kehitysvammaisten asumisen ohjelman toimeenpanon arviointi ja tehostettavat toimet vuosille 2016-2010. Seurantaryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja- ja muistioita 2016:17. Helsinki 2016.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2025 – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:1. Helsinki 2017.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Miktor 2009.

- Terveiden ja Hyvinvoinnin laitos. 2015. Palveluasuminen. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/asuminen/palveluasuminen>. 13.4.2018.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere 2009. University press.
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työterveyslaitos. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki 2013.
- Työsuojelu.fi. 2017. Psykososiaalinen kuormitus. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. 08.05.2017.
- Työterveyslaitos. 2017. Turvallinen työympäristö. <https://www.ttl.fi/>. 10.05.2017.
- Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin.
- Valtionkonttori. 2014. Virastoille ja laitoksille. Henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Varhaisen_valittamisen_malli. 10.05.2017.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS
Tämä sopimus soveltuu käytettäväksi ainoastaan sellaisten opinnäytetöiden yhteydessä,
joiin ei toteuteta ammattikorkeakoulun ulkopuolisen tahon kanssa.

Toimeksiantaja	Nimi (esim. yritys) Hövelilampi säätö, Salpakaari 22, Sooni Jorassu Yhteyshenkilö (yhteyshenkilö, puhelin, sähköposti)	
	Työn aihe Hyvä ilayhtyminen lehtiyvammastaan asuinpaikallensa toimittaja	
Tekijä	Nimi Nieminen Eila	Opiskelijatunnus 160662
	Kotiosoite Kohalanranta 21	Postinumero 83700
	Puhelin 045 456666, työ 045 3896664	Postitoimipaikka Palsanen
	Suorittava toiminta sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, kansainvälinen	Sähköpostiosoite piia.nieminen@karelia.fi
Karelia-ami	Yhteyshenkilön nimi (Ohjaaja) Marja Arola	Kyläjohtaja STOPSi
	Toimipaikka ja osoite Karelia ammattikorkeakoulu, Tikkurintie 9, Sooni Jorassu	Tel./vastaanotto yhteyshenkilö
	Puhelin 045 458543	Sähköpostiosoite marja.arola@karelia.fi
Toimeksiantosopimuksen ehdot		
Ohjeus	Ohjaaja selvittää työtä ammattikorkeakoulun puolesta ja antaa työtä edellyttäviä ohjeita ja neuvoja. Ammattikorkeakoulu ja Ohjaaja eivät ole kesätyöntekijänsä työnantajia.	
Dokumentointi	Karelia-amiassa toteutetaan opinnäytetyön dokumentointi, mikä tarkoittaa, että myös opinnäytetyön aiheet ja tulokset annetaan ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti (ml. avoin julkaiseminen). Työtä laaditaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeen mukainen kirjallinen raportti, joka julkaistaan sähköisesti muodossa Thesis-verkkokirjastossa tai josta toimitetaan yksi kappale ammattikorkeakoulun kirjastoon. Työ arkistoidaan Karelia-amiin kirjastoon sähköisesti muodossa.	
Oikeudet	Opinnäytetyön tekijänoikeudet kuuluvat tekijälle. Toimeksiantaja saa riittävän käyttäoikeuden opinnäytetyön tuloksiin. Ammattikorkeakoululla on jatkuvasti voimassa oleva oikeus hyödyntää tuloksia omassa opetuksessa ja tutkimus- ja kehittämistoimissaan. Sopijapuolella on mahdollisuus sopia muista opinnäytetyön tuloksista koskevista oikeuksista kuitenkin niin, että tämän sopimuksen ehdot ammattikorkeakoulun omat oikeudet säilyvät voimassa.	
Keksinnöt	Jos Tekijä on osallisena keksintöön, joka patentoidaan, mainitaan hänet yhteisä keksijöistä. Mahdollisesta keksintökorvauksesta sovitaan erikseen neudatteen ensisijaisesti Toimeksiantajan tai niiden puuttuessa ammattikorkeakoulun kehittäjätoimiston kanssa. Opinnäytetyön tai sen osan julkaiseminen tai hyödyntäminen ei saa vaarantaa sen tai sen osan suojaamista patentilla tai hyödyntämisellä.	
Vastuut	Opinnäytetyön tulos toimittajan vastuuna kun se on. Tekijä on ammattikorkeakoulun vastuussa tuloistaan eivätkä vastaa sen toimituksesta toimeksiantajan tarpeisiin. Sopijapuolelta ovat vastuussa toimitteen suoritusvelvoitteen tähtäminen ja tähtäminen. Vastuu opinnäytetyön edellyttämistä tuloista toimittajalla huolehtimallaan tuloilla tähtäminen sopimuksen mukaisesti.	
Lisäet	Lisäet	
Salassapito	Ohjaaja ja opinnäytetyön Tekijällä on salassapitovelvollisuus työn aikana esille tulleita luottamuksellista aistiaa niiden vuoksi ajan Toimeksiantajan toivea tarkistaa, että julkaisusta opinnäytetyön ei sisällä salassa pidettävää aistiaa. Toimeksiantaja tähtäminen salassapitosopimusta.	
Tämä sopimus on laadittu kolme (3) saman sisältöistä kappalesta, yksi (1) kappale on sopimuksen osapuolelle. Sopimus perustuu ammattikorkeakoulun hyväksymään opinnäytetyösuunnitelmaan ja se astuu voimaan alustajien allekirjoituksella.		
Toimeksiantaja	Paikka ja päivämäärä Jorassu 7.11.2017	Allekirjoitus Jouko Kukkola
Tekijä	Jorassu 12.10.2017	PIIA NIEMINEN
Karelia-ami	Jorassu 12.10.2017	PIIA NIEMINEN

Benchmarkkauslomake

BENCHMARKKAUS HONKALAMPI-SÄÄTIÖN PALVELUKOTIVASTAAVILLE JA VASTAAVILLE OHJAAJILLE

Palvelukotisi henkilökunnan rakenne:

yli 40-vuotiaita	yli 50-vuotiaita	yli 60-vuotiaita
------------------	------------------	------------------

kuinka monta osa-aikaista	osa-aikaisten prosentit	perusteet osa-aikaisuuksille
---------------------------	-------------------------	------------------------------

Vastaa alla oleviin laatikoihin: a:kuinka huomioidaan tällä hetkellä
b:kehittävät asiat

Ikääntyvä työntekijä	a
	b
Työhyvinvointi	a
	b
Työkyky	a
	b
Työkuormitus	a
	b
Ikäjohtaminen	a
	b

Benchmarkkauksen vastausten yhteenveto

BENCHMARKKAUS HONKALAMPI-SÄÄTIÖN

PALVELUKOTIVASTAAVILLE JA VASTAAVILLE OHJAAJILLE

KOOSTE VASTAUKSISTA

Palvelukotisi henkilökunnan rakenne:

yli 40-vuotiaita 28	yli 50-vuotiaita 15	yli 60-vuotiaita 4
------------------------	------------------------	-----------------------

kuinka monta osa-aikaista 11	osa-aikaisten prosentit 78,25%: 1 77,26%: 2 80,00%: 5 50%: 2 45%: 1	perusteet osa-aikaisuuksille osittainen hoitovapaa osatyökyvyttömyyseläke Työssä jaksaminen
-------------------------------------	--	--

Vastaa alla oleviin laatikoihin: **a: kuinka huomioidaan tällä hetkellä**
b: kehitettävät asiat

Ikääntyvä työntekijä	a	<ul style="list-style-type: none"> • jos mahdollista huomioidaan työvuorosuunnittelussa toiveiden mukaan esim. öiden osalta. • Työvuorosuunnittelussa, ei useita työvuoroja peräkkäin, ergonominen työvuorosuunnittelu, vähemmän yövuoroja, pitemmät toipumisajat • Työvuorosuunnittelussa, huomioidaan toiveet yövuorojen määrästä, ergonominen työvuorosuunnittelu, kokonaisuudessaan listassa vähemmän yövuoroja, pidemmät toipumisajat, erityisesti ikääntyneille työntekijöille suunnattuja työjärjestelyjä. • työvuorosuunnittelu: työvuorojen järjestys, vähemmän yövuoroja • ergonominen työvuorosuunnittelu, työterveyshuollon kanssa tehtävä yht.työ, kehityskeskusteluissa sovitaan yksilöllinen eteneminen
	b	<ul style="list-style-type: none"> • työvuorosuunnittelijan olisi hyvä saada tietoa ikääntyvän jaksamiseen liittyvistä asioista suhteessa vuororotyöhön. • Erityisesti ikääntyneille työntekijöille suunnattuja järjestelyitä, jotka kohdistuvat tietyn iän ylittäneisiin työntekijöihin (ikäpainotteinen kehityskeskustelu, työterveyshuollon toimenpiteet ja lisävapaat, mummovapaa)

Benchmarkkauksen vastausten yhteenveto

	<ul style="list-style-type: none"> • mielestäni kattava tällä hetkellä • työterveyshuollon tarkempi seuranta • säätiön oma ikäohjelma, jossa jo hyvissä ajoin aloitetaan huomioimaan iän vaikutus työssäjaksamiseen ennalta-ehkäisevästi, ikäjohtaminen-koulutus esimiehille
Työhyvinvointi	<p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> • tyky-setelit, kehityskeskustelut, tyhy-päivät, mahdollisuus osallistua koulutuksiin, palavereihin. • Mahdollisuus osallisuuteen ja yhdessä päättämiseen (yhteiset palaverit, kehittämispäivät), tyky-setelit, Kehityskeskustelut, osaamisen arvostus ja kehitysmahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja työympäristö, mahdollistetaan eri-ikäisten ja työuransa eri vaiheessa olevien työntekijöiden välinen tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen, työhyvinvointikyselyt, tyhypäivä • Mahdollisuus osallistua yhteisiin palavereihin, TYKY-setelit, kehityskeskustelut, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, työnohjaus, toimintaympäristöstä ja työhön liittyvistä välineistä huolehtiminen ja tiedon jakaminen ja avoin sekä keskusteleva työilmapiiri. Oman osaamisen kehittäminen. • hlön kuuleminen, kehityskeskustelut, työilmapiiri, tyky-setelit • osallisuus, vastuualueet, kehityskeskustelut, tyhypäivä, palaverikäytännöt
	<p>b</p> <ul style="list-style-type: none"> • täsmäkoulutukset, Kelan kustantamat kuntoutukset, voisiko organisaatiolla olla oma kuntoutusohjelma ikääntyville työntekijöille tai hakea omaa kuntoutusryhmää? • Voimavarakurssit, Mentoroinnilla tukea osaamisen kehittämiseen, IT-tukea työpaikoille, Työhyvinvointiohjelma, jossa 1–3 ohjattua työhyvinvointipäivää vuodessa eri teemoin. Osallistuminen terveystestaukseen, ohjaukseen ja tyhy-päiviin olisi edellytyksenä seniorivapaiden myöntämiselle. Henkilöstön johtamista enemmän yksilökeskeisen elämisen suunnitteluun pohjautuen. Mietitään yhdessä jokaisen työntekijän kanssa hänen työntekemisen vahvuudet, työntekemisen tuen tarpeet ja hänelle tärkeät asiat. Näin tiimin jäsenet tunnistavat omat ja toistensa vahvuudet sekä kiinnostuksen kohteet. Ja luovat yhdessä tapoja, miten voivat tukea toinen toisiaan ”parhaimpaansa” suoritukseen työssä. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen. • mielestäni kattava tällä hetkellä

Benchmarkkauksen vastausten yhteenveto

	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisö uudistunut: työnohjausta aloitetaan ryhmäytymisen tueksi. Vaikuttamisen mahdollisuus ja osallisuus uuden esimiehen ja uuden palaverikäytännön kautta • voimavarakursseihin ja kuntoutuskursseihin ohjaus
Työkyky	<p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuollon kautta • Varhaisen puuttumisen malli. Kuormittavuuden vähentäminen kehittämällä työn sisältöä, ottamalla käyttöön työtä keventäviä apuvälineitä, siirtymällä yksintyöskentelystä parityöskentelyyn, toteuttamalla työkiertoa tai käyttämällä yksilöllisiä ja joustavia työaikamalleja. Myös väkivallan uhkan, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tunnistaminen ja ehkäiseminen vähentävät osaltaan työn koettua kuormittavuutta. • Varhaiskuntoutuksen mahdollistaminen esim. kuntoremontti- ja Kiila-kuntoutus. Työterveyshuollon toimenpiteet aktiivisempia (työpaikkatarkastukset ja työterveys-tarkastukset • Työterveyshuollon palvelut ja yhteistyö, varhaisen puuttumisen malli, TYKY-setelit, kehityskeskusteluissa mahdollisuus tuoda esille omaan työkykyyn vaikuttavia asioita, työhyvinvointikyselyt, virkistyspäivät, oman ammattitaidon/osaamisen kehittäminen koulutusten avulla, työpaikkatarkastukset ja esimiehen tuki. • ergonomiaojaus, parityöskentely • työterveystarkastukset, työkyvyn mukaiset työt: vastuualueet, työvuorot
	<p>b</p> <ul style="list-style-type: none"> • ikääntyvillä enemmän keskusteluja esimiehen kanssa, tiheämpää seuranta. Voisiko olla enemmän yhteistyötä työterveyshuollon ja esimiehen välillä tilateesta? • mielestäni kattava tällä hetkellä • uusi esimies keskustelut työntekijöiden kanssa sekä yhteistyö alkanut jo työterveyshuollon kanssa työkyvyn tueksi • osa tykyseteleistä pitäisi korvamerkitä vain liikkumiseen/kuntosaliharjoitteluun...koska vain pitämällä lihas-kuntoaan yllä....jaksaa tässä työssä
Työkuormitus	<p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahdollista saada kevennystä työtehtäviin esim. parityön mahdollisuus hoitotyössä. • Mahdollisuus työnkiertoon, työajan lyhentämiseen, Osa-aikatyö, yksilöllinen työaika, vuorotteluvapaa ja osa-aikaeläke • työkyvyn mukaiset työt: vastuualueet, työvuorot, asukas-kohtaisten apuvälineiden saanti ollut hyvää

Benchmarkkauksen vastausten yhteenveto

		<ul style="list-style-type: none"> Huomioidaan työvuorosuunnittelussa, työtehtävien järjestäminen siten, että huomioidaan työntekijän kunto ja kokonaistilanne, työtehtävien suunnittelussa huomioidaan myös osittain omat vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet, tehtävien delegointi työntekijälle huomioiden niiden kuormittavuus. Osa- aikatyön mahdollisuuden tarjoaminen. työkierto, apuvälineet
	b	<ul style="list-style-type: none"> Työaikapankkimalli käyttöön mielestäni kattava tällä hetkellä osa-aikaisuuksien tarjoaminen vajaakuntoiselle hlölle apuvälineiden hankinta aina tarvittaessa...myös muuhun työhön
Ikäjohtaminen	a	<ul style="list-style-type: none"> työvuorosuunnittelu, vastuualueista luopuminen työntekijän niin halutessaan. Huomioi, että ikääntyvän työntekijän osaaminen siirtyy perehdytyksessä. Esimiehen tukena: työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvoohjelma, henkilöstösuunnitelma, koulutussuunnitelma Työvuorosuunnittelussa> ergonomiset työvuorot, osa-aikatyön mahdollisuus, huomioidaan ikääntyvän työntekijän pitkä kokemus ja osaaminen> vahvuudet käyttöön, mahdollisuus koulutuksiin ja itsensä edelleen kehittämiseen. ikääntyneiden ohjaajien huomiointi tarjotaan osa-aikaisen työnteon mahdollisuutta, yksilöllisten toiveiden mahdollistaminen
	b	<ul style="list-style-type: none"> Ikääntyvää työntekijää ei tarvitse nostaa jalustalle, mutta hänen pitkän ajan näkemys ja kokemus yksikössä tulisi huomioida jotenkin. Tässä kuitenkin vaara, että toisille tulee tunne ikääntyvän suosimisesta. Organisaation tulisi muistaa ja huomoida pitkään työsuhteessa olleita enemmän. Työparityöskentely, Hiljaisen tiedon siirtäminen "vanhalta" työntekijältä uudelle. mielestäni kattava tällä hetkellä säätiön yhteinen ikäohjelma, koulutusta esimiehille aktiivinen kuntoutustarjonnan esittely, ikäjohtamiseen liittyvät yhteiset toimet/huomiointi. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, arvostaminen

Henkilöstökyselyn saatekirje

Saatekirje henkilöstökyselyyn osallistuville

Hei!

Opiskelen sosionomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Karelian ammattikorkeakoulussa, Ikäosaamisen koulutusohjelmassa. Opiskeluuni liittyy opinnäytetyö, jonka kehittämistehtävänä on selvittää säätiön ikääntyvien työntekijöiden ja johtamisen nykytilan kuvaus ja kehittämistarpeet, sekä selvittää henkilöstön kehittämisideat ja toiveet, joita käytetään pohjana opinnäytetyön laatimisessa.

Ikäohjelman tavoitteena on tuottaa tietoa, kuinka johtamisen keinoin voidaan tukea ikääntyvää henkilökuntaa, kuinka ikääntyvien työkykyä ylläpidetään ja tuetaan sekä kuinka ikääntyvä henkilökunta nähtäisiin voimavarana, heidän iän tuoma kokemus, asiantuntijuus ja tietotaito osattaisiin hyödyntää organisaatiossa.

.

Tämän opinnäytetyö on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa 31. lokakuuta 2017 suoritettiin palvelukotivastaavien ja vastaavien ohjaajien benchmarkkaus. Toisessa eli tässä vaiheessa lähetän asumispalvelujen ohjaajille henkilöstökyselyn sähköpostissa, jossa Teillä on mahdollisuus vaikuttaa Honkalampi-säätiön asumispalvelujen ikäjohtamisen kehittämiseen. Kolmannessa vaiheessa jokaisesta palvelukodista osallistuu yksi ohjaaja Ikäosaamisen työpajaan helmikuussa 2018, jossa suunnitellaan Ikäohjelman sisältöä henkilöstökyselyistä saatujen tulosten pohjalta.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse: piia.niemi-nen@edu.karelia.fi tai puhelimitse: 050-3886684.

Ystävällisin terveisin:

Piia Nieminen

Henkilöstökysely**HENKILÖSTÖKYSELY**

Kysely on tarkoitettu tiedonlähteeksi opinnäytetyöhön, joka käsittelee ikääntyvää työntekijää, työhyvinvointia, työkykyä ja ikäjohtamista. Tämän kyselyn avulla toivon saavani kattavan käsityksen ikäjohtamisen kehitystarpeista Honkalampi-säätiössä. Kyselyn tulokset ovat pohjana opinnäytetyön tuloksena Honkalampi-säätiölle laadittavaan Ikäohjelmaan.

Vastaathan kyselyyn 31.1.2018 mennessä, Kiitos! Kysely on tarkoitettu tiedonlähteeksi opinnäytetyöhön, joka käsittelee ikääntyvää työntekijää, työhyvinvointia, työkykyä ja ikäjohtamista. Tämän kyselyn avulla toivon saavani kattavan käsityksen ikäjohtamisen kehitystarpeista Honkalampi-säätiössä. Kyselyn tulokset ovat pohjana opinnäytetyön tuloksena Honkalampi-säätiölle laadittavaan Ikäohjelmaan.

Vastaathan kyselyyn 31.1.2018 mennessä, Kiitos!

1. Ikä

Alle 40

Yli 40

Yli 50

Yli 60

2. Työnkuvasi

☐ Avustavat tehtävät

☐ Ohjaajan tehtävät

☐ Esimies tehtävät

Henkilöstökysely

3. Oletko tällä hetkellä osa-aikaisella työajalla?

☐ Ei

☐ Kyllä

4. Millaisena koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?



5. Kuinka Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä työhyvinvointi?

6. Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää?

7. Millaisena koet oman työkykysi tällä hetkellä?



8. Millä keinoilla Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä huomioidaan työkyvyn tukeminen?

9. Miten ikääntyvän työntekijän työkykyä voitaisiin tukea?

10. Koetko työssäsi kuormitusta?

☐ Fyysinen

☐ Psyykkinen

☐ Sosiaalinen

☐ Muu

Henkilöstökysely

11. Miten palaudut työn aiheuttamasta kuormituksesta?

12. Miten ikääntyvän työntekijän työkuormitusta voitaisiin keventää?

13. Kuinka Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä huomioidaan ikääntyvää työntekijä?

14. Miten ikääntyvää työntekijää voitaisiin tukea, että hän voisi jatkaa työssään odotettuun eläkeikään saakka?

15. Millä ikäjohtamisen keinoilla lähiesimies voi tukea ikääntyvää työntekijää?

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Henkilöstökyselyn vastaukset:

1. Ikäsi

ali 40: 9, 28%

yli 40 : 14, 44%

yli 50: 7, 22%

yli 60: 2, 6%

2. Työnkuvasi:

Avustavat tehtävät: -

Ohjaajan tehtävät: 27, 84%

Esimies tehtävät: 5, 16%

3. Oletko tällä hetkellä osa-aikaisella työajalla?

Kyllä: 5, 16%

Ei: 28, 84%

4. Millaisena koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?

Yleisarvosana 3,84

1:-

2:1

3: 8

4:18

5:5

5. Kuinka Honkalampi-säätiössä huomioidaan tällä hetkellä työhyvinvointi?

Aika hyvin mm. mahdollisuus tehdä osa- aikaista työtä.

Aika hyvin.

Antamalla työntekijöille Smartum-seteleitä kulttuuri- sekä liikuntapalveluihin käytettäväksi.

emt

hyvin

Hyvin, annettu mahdollisuus tehdä lasten takia osittaista työaika jolla positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin.

ihan hyvin

Johdon osalta mielestäni melko suppeasti, liikunta- ja kulttuurisetelit ja yksi kampanja työhyvinvointiin liittyen ollut 17 vuoden aikana. Yksiköissä lähiesimiehet huomioivat työvuorosunnittelussa sekä ovat tietoisia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Jonkin verran on ollut jotain lentoja mm. rentoutumiseen liittyviä.

Kehityskeskustelut

"kehityskeskustelut, tyky-setelit, työnohjaus. säännölliset työyhteisökokoukset.

Esimiesten ja hlöstön koulutus: osaamisen edistäminen

Tiedottamiseen panostetaan, perehdytykseen panostetaan. Esimiesten tuki yksiköissä. Työntekijän yksilölliset tekijät huomioidaan työvuorosuunnittelussa: elämän eri tilanteet mahdollisuuksien mukaan huomioidaan. "

Kuukausittain on työyhteisössä laatupalaveria, jossa käsitellään asukkaiden asioita sekä työntekijöiden asioita.

Lähinnä puuttumalla siinä vaiheessa kun jotain on jo vialla, ei niinkään ennaltaehkäisevästi.

Meillä alkoi työnohjaus

"Meillä on työnohjausta, jossa voidaan keskustella yhdessä asioista jotka työssä rasittaa, kuulee muiden ohjaajien ajatuksia.

Meillä on joskus myös tyky päiviä jossa tehdään yhdessä jotain kivaa.

Voi anoa lyhennettyä työaikaa, jos kokee ettei jaks.

Yövuoroja ei tarvitse tehdä jos kokee, ettei jaks niitä tehdä tai ehkä yksittäisiä yövuoroja..

Esimiehen kanssa sopimalla omista työvuoro toiveista, mielestäni meillä tämä toimii.

Mielestäni kohtalaisen hyvin.

Mielestäni yleisellä tasolla varmaankin ihan hyvin, mutta omassa yksikössäni tällä hetkellä huonosti. mm. Smart setelein,

Omassa työyksikössä hyvin. Työpaikassa hyvä työskentelyilmapiiri, avoin sellainen.

On saanut Smartum-seteleitä, jos on työaikatoiveita niin ne on huomioitu, kuunteleva lähin esimies, työajat järjestetty niin että vapaalle pääsee aamusta ja vapaan jälkeen alkaa iltavuorot

TTh:n palvelut käytettävissä,työnohjaus,esimiehen tuki

tyky päiviä, tyky seteleitä käyttöön

Tyky-setelein ja henkilöstön yhteisillä tyky-päivillä. Työsuojelutoimikunta on myös olemassa. Koulutuksia tarpeen mukaan. Työterveyshuolto toimii.

Tykyseteleitä, tykypäiviä

TYKY-setelit käytössä

TYKY-setelit käytössä, kattava työterveyshuolto, varhaisen välittämisen malli työkykyyn liittyvien ongelmien ratkaisuun, työnohjaus tarvittaessa, kehityskeskustelut käytössä, henkilöstöpäivät, osaamisen kehittäminen eli lakisääteiset ja omaa osaamista kehittävät koulutukset mahdollistetaan, työyhteisöpäivät ja osa-aika työn mahdollisuus.

tykysetelit,,koulutus

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Työhyvinvointi on huomioitu mielestäni hyvin. Haasteellisissa työtehtävissä ja työskentelytilanteissa tukea ja apu saa hyvin työkavereilta.

Työhyvinvointiin on viime aikoina muun muassa työsuojelun kautta pyritty kehittämään uusia ideoita. Henkinen työhyvinvointi on mielestäni erittäin tärkeä osa jaksamista, tähän olikin työsuojelun aiheena viime vuonna. Työhyvinvointi (tyky-päiviä) on 1-2 krt vuodessa.

Työterveyspalvelut, työsuojelu, koulutusmahdollisuudet, työyhteisökokoukset, työnohjaus tarvittaessa.

Työvuoroihin saa toivoa 3 toivetta / 3:n viikon lista. Huomioidaan jos yövuorojen teko on hankalaa, ettei ole niin paljon yövuoroja. Smartum kulttuuri ja liikuntaselvit

Yhteiset palaverit, tiedottaminen, henkilöstöpäivä. Smartum selvit. Mahdollisuus kouluttautua. Mahdollisuus työnohjaukseen. Voi esittää työvuoro toiveita

6. Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää?

-

en osaa sanoa

En osaa vastata.

Enemmän tyky seteleitä/vuosi, saatu määrä on minusta pieni jos jotain harrastaa..

Ennakoimalla ja puuttamalla henkilöstön esille tuomiin epäkohtiin.

Eos

Erilaisilla koulutuksilla sekä mahdollisilla Tyky -päivillä.

hyvä ja motivoiva johtaminen

Joustavat työajat/työmäärät. Työntekijän terveyden sekä elämäntilanteen sitä vaatiessa voisi joskus olla mahdollista tehdä pienempää työtuntimäärää vähän aikaa, esim 2-6kk ajan.

koulutus,työnohjaus,kehityskeskustelut,työntekijöiden toiveiden huomiointi

Kysytään henkilöstöltä mitä he haluaisivat ja paljonko haluaisivat itse panostaa asiaan. Henkilöstölle tulisi järjestää vuosittain tyytyväisyyskysely, että tiedetään ja pystytään nopeammin reagoimaan. Eikö henkilöstöpäälliköllä tulisi olla näkyvämpi rooli organisaatiossa näissäkin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?

mm. Työvuorojen ja vapaiden järjeistämällä. Viihtyisä ja meluton työympäristö. Työpaikan valaistus, ergonomiset työskentely olosuhteet, ilmastointi etenkin kesällä...

Olisiko mahdollista ottaa käyttöön "Juuan kunnan malli", missä kiky toteutetaan erilaisten ohjattujen liikuntalajien puitteissa. Juuassa tämä on vähentänyt henkilöstön sairaspöissaoloja huomattavasti! Onko mahdollisuutta toteuttaa?

osa lisistä halutessa esim. aikana

Ottamalla käyttöön järjestelmän, jossa jokainen työntekijä pystyisi osallistumaan omaan työvuoro-suunnitteluunsa. Näin työvuorot olisivat kullekin yksilöllisesti paremmin sopivat: Osa haluaa tehdä

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

enemmän yövuoroja kuin nyt, osa haluaisi tehdä mieluummin pidempi yhdenjaksoisia työputki välttääkseen ykkösvapaat, osa tykkää aamu-ilta-aamu-ilta vaihtelusta, osa taas haluaisi tasaisemman rytmin ilta-ilta-ilta-aamu-aamu jne.

panostamalla enemmän koulutuksiin, eli henkilökunta pääsisi koulutuksiin. Voisi olla jotain säätiön ryhmiä esim. liikuntaan, tuettaisiin esim. kuntoutuksella.

Pitämällä asiaa esillä koko ajan, kouluttamalla esimiehiä (palvelukotivastaavia, vastaavia ja vara-vastaavia) asian tiimoilta.

Poistamalla ykkösvapaat koska niiden aikana ei todellakaan kerkiä myötä palautua, ikääntyessä tämä tulee enemmän esille,

selvittämällä yksilöllisesti työntekijöiltä millaista tukea kukin tarvitsisi

Siihen resursseja kohdistamalla. Voitaisiin kysyä ihan palvelukotikohtaisesti/työpaikkakohtaisesti, mikä edistäisi juuri sen paikan työhyvinvointia. Voisi tulla erilaisia valintoja :) ja ideoitahan voitaisiin jakaakin.

Säännölliset terveystarkastukset, ja työntekijän kuuleminen. Näinhän se jo toimii, ja lääkäriin pääsee aina tarvittaessa. Ei tuu mieleen kehitettävää.

säännölliset työpaikkapalaverit ja asukaspalaverit erikseen. Tiedonkulkuun kiinnitettävä huomiota ! Epäkohtiin puututtava välittömästi ja huhuilta katkaistava "siivet"

"Teeman ylläpitäminen säätiön arvona ja tekoina. Nuo ylläolevat jatkossakin toimivat.

Jokin työhyvinvointia, fyysistä/psykykkistä kuntoa oleva tempaus, jatkumo jolla voitaisiin erottua kilpailijoista. Samalla kerromme hlöstölle että olette meille tärkeitä, teette vaativaa työtä ja sitä halutaan edistää.

työ yhteisön yhteisiä päiviä voisi olla enemmän. esim palaveri + yhteinen tekeminen työ yhteisön kesken.

Työhyvinvointi lähtee myös jokaisesta työntekijästä itsestään, ei pelkästään työnantajasta. Työnantaja voisi jotenkin lisätä yhteishenkeä lisääviä toimintoja (esim. virkistyspäiviä, yhteisiä teemakoontumisia yms.), myös palkitsemisjärjestelmä pitäisi tehdä selkeämmäksi.

työhyvinvointi on aika laaja käsite, mutta uskoisin että aika yksilöllisetkin tekijät vaikuttavat siihen. Se miten itse voit ,uskoisin heijastuu sitä kautta myös työyhteisöön. Eli ehkä voisi enempi miettiä yksilöllisellä tasolla näitä esimerkiksi. esimiehen kanssa- myös työnohjaus hyvä mutta moni ei varmaan sano ääneen kaikkia kaikille.

Työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia/päiviä voisi aina olla enemmän. Ne luovat yhteisöllisyyttä ja tuovat työntekijälle kokemuksen välittämistä ->jokainen haluaa kokea olevansa arvostettu. Työntekijöiden kuunteleminen/mielipiteiden huomioiminen on tärkeää. Siksi avoimuutta kaikessa toiminnassa voi varmasti aina lisätä ->asioista tiedottaminen mahdollisimman avoimesti. Säätiöllä on käytössä kuntokortti, mutta liikkumiseen motivoivia keinoja voisi olla paljon enemmänkin.

Työnohjaus pitkästä aikaa voisi olla paikallaan. Enemmän työntekijöiden yhteisiä kehittämispäiviä muualla kuin palvelukodilla.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Työskentely ympäristö pitäisi olla enemmän ohjaajan työpanosta arvostava asiakkaiden suunnalta. Kuormitusta lisää erityisesti se, että edes yrittämällä parhaansa ei tunnu saavan arvostusta asiakailta vaan asiakkaiden puhuttelu ja käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan on ikäväsävyistä ja halveksivaa. Arvostuksen puute asiakailta suurin tekijä, joka vaikuttaa omaan työkykyyn tällä hetkellä.

Työvuorojen paremmalla suunnittelulla! Tasa-arvoisesti kohdella työntekijöitä, mm kaikille yövuoroja samassa suhteessa jos joku ei erityisesti halua tehdä enemmän

Voisi olla jotakin kuntoutuslomia jossakin kuntoutuspaikassa

Yhdessä tekemisen merkityksen korostaminen.

7. Millaisena koet oman työkykysi tällä hetkellä?

Yleisarvosana 4,06

1: -

2:

3: 7

4:16

5:9

8. Millä keinoilla Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä huomioidaan työkyvyn tukeminen?

"Asukkailla käytössä eril. nostimia jotka keventävät nostoja.

Mielestäni työhyvinvointiin liittyy työkyky, yllä luetellut asiat"

Ei mitenkään. 12-13 tunnin päiviä ja sitä ennen muutama työpäivä ja iltavuorosta aamuvuoroon ja työmatkaa 53 km yhteen suuntaan. Ykkösvapaita pitkien työputkien jälkeen tai yövuorojen jälkeen. Ei ehdi palautua.

Honkalampisäätiössä työkyvyn tukeminen on hoidettu hyvin ja tukea saa hyvin omassa työyksikössä ja myös ylemmiltä tahoilta ja työterveyshuollosta.

Hyvin.

Kannustamalla työntekijää liikkumaan ja mahdollistamaan se Smartum-seteleillä, joita voi käyttää erilaisiin liikuntapalveluihin.

Ks. kohta 6 ja 13

mahdollisuus osittaiselle työajalle, kuten itselläni on 80%

No varmasti juuri tuolla että saa tehdä lyhyempää työaika.

Smart setelit

Smartum setelit. Työterveyspalvelut. jne. mahdollisuus osittaiseen työaikaan

"Säännölliset palaverit, kehittäminen, osaamisen kehittäminen.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Täsmäkoulutustakin."

Säännölliset työterveys tarkastukset, Smartum setelit

terveystarkastuksin, erilaisin kyselyin, esimiehen kanssa järjestettävin keskusteluin, kulttuuri/liikunta setelit, laatukokoukset

Toimiva työterveyshuolto, aikainen puuttuminen sairaspöissaoloihin, lähin esimies helposti lähes-
tyttävä ja pyrkii huomioimaan työvuorotoiveet ja ymmärtää, että työntekijällä työn ulkopuolinen
elämä.

Tykyseteleitä, tykypäiviä

Tyky-setelit

TYKY-setelit ja mahdollisuus käyttää niitä erilaisiin liikuntaharrastuksiin. Varhaisen välittämisen mal-
lin hyödyntäminen eli tarpeeksi ajoissa selvitetään pitkien pöissaolojen syitä ja niihin etsitään yh-
dessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa työntekijälle työkykyä ylläpitäviä keinoja.

Tykysetelit, mahdollisuus osa-aikatyöhön

työajan lyhentäminen tarvittaessa. työnohjaus, kannustus liikuntaan (kuntokortti)

työnohjauksella ja tyky-seteleillä

Työsuunnittelulla ja mahdollisesti lyhennetyllä työajalla.

Työterveyshuollon tarjoamilla palveluilla, TYKY- seteleillä.

Työterveyshuolto

Työterveyshuolto käytössä, missä työkykyyn puututaan herkästi. Työn keventäminen kuitenkin
haasteellinen asia palvelukodeilla. Kolmivuorotyöstä ei voi jäädä pois, koska yksiköt pieniä ja kaik-
kien työpanosta tarvitaan että homma toimii.

Työterveyshuolto on erinomainen, tyky-setelit hyvät ja työaika saa varmastikin tarvittaessa vähen-
tää... nämä kaikki tukee työkykyämme kylläkin, mutta sitten se henkinen tuki...

Työterveyshuolto toimii loistavasti! Lähiesimiehen kanssa voi käydä keskustelua omasta työkykyi-
syydestään.

Työterveyshuolto, tyky-setelit

Työvuorojen paremmalla suunnittelulla!

Työvuorotoiveita kuunnellaan, työterveys ja sairaspöissaolojen seuranta sekä varhainen puuttumi-
nen, kehityskeskustelut, lyhyemmälle työajalle siirtyminen

Varhaisen välittämisen keskustelut, kehityskeskustelut, mahdollisuus joustavaan työaikaan, tyky-
setelit käytössä, säännölliset henkilöstöpalaverit ja yhteinen kehittämispäivä, hyvä työterveyshuolto.

Vuosittain on työntekijöille kehityskeskustelut, joissa työntekijä saa tuoda esille työkykyyn liittyviä
asioita.

Ymmärtäisin, että työaika voisi esim. osa-aikaistaa tarvittaessa. Onhan meillä ollut joitakin kurs-
seja/luentoja tarjolla, kuten mindfulness luennot. Työterveyshoitoa on saatavilla säännöllisesti ja
tarvittaessa. Oman palvelukodin henkilökunnan kanssa

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

9. Miten ikääntyvän työntekijän työkykyä voitaisiin tukea?

?

Annetaan vastuuta ja sopivia tehtäviä koulutukseen ja kiinnostuksesta riippuen. Annetaan myös uutta opittavaa tehtävää. Ei 12-13 tunnin työpäiviä ei illasta aamuun työvuoroja pitkänmatkalaisille.

ei pitkiä työputkia ykkösvapaalla, ei pääse irtaantumaan töistä

en osaa sanoa

En osaa sanoa.

En osaa vastata.

Enemmän koulutuksia, ikääntymisaiheeseenkin liittyviä. Pidetään/kohdellaan yhdenvertaisena työyhteisön jäsenenä kaikin puolin. Työvuorosuunnittelu, toiveiden/mielipiteiden huomioiminen, kevennetty työaika.

"Esim. Kuuntelemalla työntekijä toiveita työajoista, vuoroista, ikään katsomatta.

Täytyy muistaa ettei välttämättä ikä ratkaise työkykyä tai työntekijän jaksamista työssään. Tunnen monia 60v lähihoitajia joiden työkyky ja jaksaminen on huippua. Omasta fyysisestä kunnostan huolehtiminen (ikään katsomatta) on kaiken perusta, tämä auttaa myös jaksamaan psyykkistä kuormitusta. Olen nähnyt paljon nuoria joiden fyysinen kunto ei tule kestäämään työssä tavoiteltuun eläkeikään. Olen enemmän huolestunut nykypäivän nuorten jaksamisesta alalla,,

Mielestäni työkykyyn ja jaksamiseen voimme itse vaikuttaa, mutta sairauksille emme voi mitään (ikään katsomatta)"

Esimiehen arvostus.

Huomioimalla vielä enemmän yksilöllisesti ikääntyvän työntekijän tarpeet; työaikajoustoilla, yksilöllisellä johtamisella(keskusteluja, kuuntelua), mahdollistamalla jaksamiskoulutuksia, erilaisille kuntoutumiskursseilla, isovanhemmuusvapaat, työpari työskentelyllä (hiljaisen tiedon siirto),

Jo hyvissä ajoin pitäisi alkaa puhumaan työajasta ja yövuoroista, pitäisi päästä useammin työterveyshuoltoon, saada läheteitä kuntoutuksiin...

Järjestämällä esim kuntoutusta tarvittaessa ja erilaisiin tarpeisiin.

kuntoutuksiin, eril.työjärjestelyin, tukea ajoissa esim.fyysisiin ongelmiin,

Lähiesimiehen kuuntelu- ja keskustelutaidot tärkeitä. Positiivisen palautteen saaminen. Jokaisen vahvuuksien huomioon ottaminen. Työtehtävien suunnittelu, työvuorojen huomioiminen, lomien jakotus. Lähiesimiehen läsnäolo työyhteisön arjessa on tärkeää, jotta hänellä on mahdollisuus havaita esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyssä tapahtuvat muutoksia.

Mahdollisuus päivittää tietoja ja taitoja erilaisilla koulutuksilla. Työterveyshuollon mahdollisuus aina kun tarvetta ei vain kolmen vuoden välein. Huomioitaisiin työntekijän iän tuoma kokemus ja tietotaito.

Muun muassa koulutuksilla.

Osa-aikatyö, työpaikalla tarvittaessa omia järjestelyjä, jos mahdollista. (esim. kevyempiä töitä?!)

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Osa-aikatyön mahdollisuus, työtehtävien järjestely mahdollisuuksien mukaan, esimiehen tuki ja avoin keskustelu työkyvyn säilyttämisestä

Ositettu työaika,työnkuvan räätälöinti

osittainen työaika. Pienen palan työajasta voisi käyttää liikuntaan.

ottaa varmasti jokaisen yksilölliset tarpeet huomioon. Osa ei esim. jaksa tehdä yövuoroa- voisiko sitä antaa heille enemmän etkä sitä haluavat ja pystyvät tekemään ym.

Sallia osa-aikaisuus

Tekemällä raskaita fyysisiä yhdessä.

Toimenkuvan tarkistus ja joustava työaika

työnkuvan järjestely tarvittaessa, toiveiden huomiointi,osa-aikatyö

Työterveyshuollon avulla. Erilaisia työkykyä edistäviä ja ylläpitäviä kuntoutuspalveluja tarjoamalla kuitenkin huomioiden ikääntyvät yksilöllisine tarpeineen. Jollain ikääntyvällähän voi olla työmotivaatio korkealla ja parempi työkyky kuin jollain nuoremmalla työkaverilla. Mahdollisesti työaikoja räätälöimällä työntekijäkohtaisesti.

Vaikea sanoa, kun en itse kuulu vielä siihen ryhmään, työterveyshuollon palvelut ovat varmasti tärkeitä ja työympäristö, että siellä huomioitaisiin ne haasteet mitä ikääntyminen tuo ihmisen terveyteen ja työkykyyn.

Vieläkin paremmalla työsuunnittelulla.

Voisi olla enintään 3 pv töitä yhteen putkeen

Voisiko työvuoro suunnittelulla vaikuttaa, eli kuunneltaisiin toiveita

Yksilöllinen huomioiminen avainasemassa. Esimies/henkilöstöpäällikkö kysyy työntekijän omaa mielipidettä. Joillekin pelkkä ikääntyminen ei aiheuta muutoksia työssä jaksamiseen. Nuoremmillakin on työkykyä alentavia sairauksia yms. Eli pelkkä ikä ei aiheuta välttämättä muutosta. Ehkä enemmänkin kattuneet vuodet samassa työssä. Onko sukupuolieroja? Voisiko näitäkin jotenkin ottaa huomioon. Ikäohjelma on todella tarpeellinen säätiölle. Useammin työterveyshuollon tarkastuksia ikääntyville.

"Yli 50 vuotiaat pääsisivät ikäohjelmaan, jossa erikseen heistä huolehdittaisiin

osaamisen kehittäminen heidän näkökulmastaan käsin, tekniikka kehittyä hurjaa vauhtia. joillakin vain perusosaaminen atk:sta, ja tämä voi aiheuttaa ahdistusta.

10. Koetko työssäsi kuormitusta?

en koe kuormitusta; 1

Fyysinen 25 kokenut, 40%

Psyykinen 30 kokenut, 48%

Sosiaalinen –

Muu: 8 kokenut, 13%

11. Miten palaudut työn aiheuttamasta kuormituksesta?

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Hoitamalla fyysistä kuntoa ja olemalla läheisten ja ystävien kanssa. Joskus yksin olo hiljaisuudessa auttaa rauhoittumaan ja palauttaa työn tuomasta kuormituksesta.

Huumorilla:)

hyvin

Irrottautumalla työstä vapaa-ajalla. Tietoisesti ajattelemalla ja tekemällä muuta.

"Koen tällä hetkellä vain lievästi fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Ehkä tilanne voi muuttua,,, asukkaat vaihtuvat ym.

Lenkkeilen paljon ja monipuolisesti, urheilu on minulle tärkeää, siellä nollaan ajatukseni. Syön hyvin. kolmivuorotyö aika haaste. Mutta koen että ihan hyvin.

Kun lähdän työpaikalta pyrin nollaamaan ajatukset ja selvittämään kuormittavat asiat jo työpaikalla. Lepäämällä, liikunnan avulla, hieronnassa käyn, olen perheen kanssa aidosti läsnä en ajattele työasioita, harrastusten avulla, lomailemalla ja ystävien avulla.

Lepo, liikunta, musiikki, lukeminen, koirat, perhe eli mielekäs vapaa aika

Lepo, mielekäs tekeminen vapaa-ajalla, lapsien kanssa puuhailu. Tärkeää myös, että on mahdollisuus tehdä työ rauhassa ja ns. omaa persoonaa ja vahvuuksia käyttäen. Keskustelut työkavereiden kanssa, jos rankkoja hetkiä työssä.

lepo,liikunta,harrastukset

Lepäämällä, omat harrastukset, luonto

Levolla, kävelylenkillä sekä muulla liikunnalla. Erilaiset ja mieleiset harrastukset vievät ajatukset pois työstä.

lukemalla, katselemalla lempiohjelmia tv:stä

Minä yritän nollata vaihtamalla "työpään kotipääksi" työpaikalta lähtiessä, mutta onnistu vain 50% enää nykyisin.

Nukkumalla ja lepäämällä riittävästi silloin kun se on mahdollista. Yrittämällä syödä monipuolisesti ja terveellisesti auttaa myös jaksamaan. Työn vastapainona on myös itse omalle vapaa-ajalle valitut aktiviteetit, kuten kaikenlainen puuhastelu, lukeminen yms.

Nukun vapaapäivät (ykkösvapaat)ja kotityöt jää tekemättä, ikuinen stressi päällä

Omalla kohdalla työasiat jäävät työpaikalle, iän myötä tähän on oppinut. Vapaa-ajalla perheen kanssa oleminen ja muut vapaa.-ajan toiminnot auttava keräämään voimia ja jaksamaan arjen keskellä.

omat harrastukset ja perhe

Palautuminen vaihtelee suuresti työpäivänkulun, työtilanteiden ja asiakaskohtaamisien haastavuuden mukaan. Työvuorojen välissä tarvitsee olla myös pitempiä vapaa-aikoja, että palautuu kunnolla. Yhdenpäivän vapaat, varsinkin usein peräkkäin toistuneina eivät tue jaksamista ja palautumista riittävästi.

Perheen kanssa yhdessä olemalla, herkuttelemalla, koiran kanssa ulkoilemalla

Riittäväällä levolla, harrastuksilla.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Tekemällä vapaa-ajalla ihan toisenlaisia asioita.

"Työ ei tule vapaa-ajalle kovin usein. Vapaat saa hyvin pidettyä, homma toimii yksikössä niin hyvin.

Vapaa-ajan liikkuminen, muut harrastukset vievät ajatuksen pois työstä."

ulkoilu, perhe

Urheilu, luonto, puoliso, eläimet

Usein menee vapaapäiviä palautumiseen, varsinkin jos useampi työpäivä peräkkäin.

Vapaa-aika tärkeää palautumisessa. Työyhteisön tuki.

Vapaa-ajalla käydyissä ryhmäliikuntatunneilla sekä muutoinkin liikunnalla.

vapaa-ajalla....Riittävällä määrällä vapaita peräkkäin.. tarpeeksi pitkät yöunet, ulkoilu, pienet loma-reissut vapaalla eli aikaa itselle

Ykkösvapaiden vuoksi melko huonosti. Samoin iltavuoro-aamuvuoro-iltavuoro-aamuvuoro rytmissä yöunet ovat aivan liian vähäiset (lisänä tähän pitkä työmatka)

Yleensä hyvin, mutta joskus huonommin jos työn ulkopuolisessa elämässä kiirettä ja hässäkkää.

Yritän unohtaa työn. Olen kiinnostunut omasta hyvinvoinnista ja etsinyt omia tapoja päästä stressistä mm. jooga ja lempeää liikunta.

12. Miten ikääntyvän työntekijän työkuormitusta voitaisiin keventää?

Antamalla kevyempiä tehtäviä. Yhtälaillla kyllä nuoremmatkin voivat kuormittua töissään.

Antamalla mahdollisuus tehdä lyhyempää työaikaa jos tarve siihen on. Kannustamalla liikkumaan.

Avoin ja rehellinen työilmapiiri. Jokainen on oma yksilö otetaan huomioon.

Ei ykkösvapaita. Yövuoroista kysyminen jaksako tehdä montaa yötä. Iltavuorosta aamuun siirtyminen. Työyhteisö on esimiehen näköinen.

emt

en osaa sanoa

Ergonomia, apuvälineet, työnkuvan räätälöinti

Henkilökuntaa, eikä aina uusia työtehtäviä lisäämällä. Työvuoron aikana on aina tietty määrä työtehtäviä, jotka jokaisen on kyettävä ja ehdittävä tehdä. Jos toinen on hitaampi, joutuu toinen tekemään nopeammin / työtehtäviä jää aina rästiin. Ei hitaampi työkaveri ole oikein halutuin työpari -> koska työvuoroon työntekijäresursseja ei taideta haluta lisätä, niin auttaisiko ikääntyvään työkaveriin suhtautumiseen liittyviin asenteisiin vaikuttaminen jollain lailla. Työtä helpottaviin apuvälineisiin investoiminen ja niiden kunnassapitäminen on hyväksi kaikille.

Hoitotyö on rankkaa ja työn tulisi jakautua tasaisesti kaikille vuorossa oleville. Tämän vuoksi en osaa keksiä ratkaisua siihen, kuinka osan työ olisi kevyempää. Se kuormittaa muita työntekijöitä.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Huomioidaan yksilöllisesti ikääntyvä. Huomioidaan työajat, ei pitkiä työputkia, ei pitkiä päiviä (12-13 tuntisia), vaihteleva työnkuva.

Huomioitaisiin paremmin esim. yövuorojen määrä ja niiden tiheys. tiimityöskentelyllä. ergonomiset työskentely olosuhteet..

Jos mahdollista niin työvuoroja keventämällä jne.

juuri niin kuin edellä mainitsin.

Kohta 9.

kts. kohta 9.

Kuuntelemalla toiveita työ tehtävistä esim. siivousvuorot ja vastuualueista.

Lähiesimiehen kuuntelu-, keskustelu- ja kannustamisen taidot tärkeitä. Työtehtävien suunnittelu, työvuorojen huomioiminen, lomien jaksottaminen pitkin vuotta. Työn tulee olla mielekästä.

mahdollisimman vähän yövuoroja ja ei pitkiä työputkia

Minusta työvuoroilla ja työajoilla ja työtehtävillä lähinnä vastuualueita vähemmäksi ja mielekkäämmäksi.

On itsestä kiinni jos haluaa tehdä osa-aikaista, jos ei, niin oma valinta! Ahneuttaan ei pidä valittaa.

Raskaimmat työkuormat vähemmäksi.

Sopimalla mahdollisista työaikajärjestelyistä, järjestämällä työtehtävät sopivaksi mahdollisuuksien mukaan ja tarpeen mukaan säännölliset keskustelut esimiehen kanssa työkuormituksen aiheuttamista ongelmista ja selviytymisestä töissä.

Tarjoamalla työntekijälle lyhempää työaika ja muuttamalla mahdollisuuksien mukaan työnkuvaa vähemmän kuormitusta aiheuttavaksi.

Tarjottaisiin mahdollisuus tehdä mahdollisuuksien mukaan kevyempiä hommia. Myös mahdollisuus tehdä pienempää työaika työntekijän niin halutessa olisi hyvä.

tukea raskaissa tehtävissä,osa-aika työ

"Työajat: yksilöllistäminen mahdollisuuksien mukaan. Työntekijän pitäisi ottaa itsekkin vastuuta e. työaika osittamalla... siten työnantajakin voi vähentää tehtäviä.

Tehtävänkuvilla. "

Työntekijän toiveiden mahdollisimman laaja kuunteleminen, lyhennetty työaika, työvuorosuunnittelu. Työn sisältöön ei kovin paljon palvelukotityössä voi vaikuttaa, kun pareittain työskennellään.

työvuoro suunnittelu, tarvittaessa lyhyempi työaika, useampi vapaa päivä, ettei ykkösvapaita

vuorojärjestelyin, lyhemmällä työajalla, kuntouttamalla, yhteistyöllä, suvaitsevaisuudella, vuorottelu vapaat, avoimella keskustelulla

Vuorotyössä hankalaa saada säännöllisyyttä elämään. Palvelukodilla työtehtävien kevennys hankalaa. Olisiko säätiöllä mahdollisuus paremmin siirtyä toiselle toimialalle halutessaan ns. päivätyöhön. Keskustelua työajan vähentämisestä, osa-aikaisuus?

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Yleisesti ottaen yövuoroja vähemmän, ja mielellään ei illasta aamuun vuoroja. Osa-aikatyön mahdollisuus.

yövuoroja vähemmän. osittainen työaika. Työnkuva, esim tietotekniikan muuttumisessa mukana pysyminen voi olla haasteellista.

13. Kuinka Honkalampi-säätiössä tällä hetkellä huomioidaan ikääntyvää työntekijä?

?

Ei mitenkään

Ei ole erityistä ohjelmaa

emt

En ole huomannut, että huomioitaisiin erityisesti.

En osaa sanoa

en osaa sanoa

en osaa sanoa

en osaa sanoa, varmaan annetaan mahdollisuus keventää työtä.

En osaa sanoa.

en tiedä, en ole kokenut vielä tarvitsevani erityistä huomiota.

En tiedä, meidän yksikössä ei ole ikääntyneitä

En tiedä.

En tiedä.

Hyvin.

Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ei huomioida ikääntyvää lainkaan.

kts. edellä

kts.edellä

Kuunnellaan toiveita työajoista

Lyhennetyllä työajalla.

Mahdollisuus osa-aikatyöhön

Mielestäni hyvin ja yksilöllisesti miettien ja mahdollistaen yksilöllisiä ratkaisuja.

Mielestäni samalla lailla kuin muitakin, samat työntekijälle kuuluvat lainmukaiset asiat.

Minun tietoon ei ole ainakaan kuulunut , että mitenkään erityisesti huomioitaisiin.

Minä en kyllä ole varma huomioidaanko mitenkään erityisesti vai onko tämäkin talo kohtaista eikä yhtenäinen kuvio.

Muun muassa puolikkaisilla työajoilla.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Omassa työyhteisössä olen huomionnut, että ikääntyvät työtoverit ovat saaneet tukea ja heidän työskentelyään on haluttu tukea yksilöllisillä toimenpiteillä niin, että he jaksaisivat ja kykenisivät työhön myös viimeisinä työvuosinaanakin.

On tykyselitet ja tykypäivät. Ei ole sen kummemmin erikseen ikääntyville omaa huomiota.

"otetaanko huomioon erityisesti ,, ei varmaankaan. ja onko liikaa yksikön esimiehen näköistä... ei ole yhtenäistä linjaa/ohjeistusta.

Nuo ylläolevat huomioinnit sekä tth:n toimet taitavat jotenkin huomioida. "

seurataan terveyttä tarkastuksin

TYKY-setelit käytössä, kattava työterveyshuolto, varhaisen välittämisen malli käytössä, työnohjaus, erilaiset työaikaajärjestelyt ja yksiköissä mahdollisuuksien mukaan työtehtävien uudelleen järjestely.

Tällä hetkellä ikääntyvän työntekijän huomioinen on paljolti esimiehen vastuulla, joten on todella tärkeää, että asia nyt huomioidaan laajemmin ja siihen kenties löydetään uusia keinoja vaikuttaa.

14. Miten ikääntyvää työntekijää voitaisiin tukea, että hän voisi jatkaa työssään odotettuun eläkeikään saakka?

Antaa mahdollisuus tehdä osa-aikaista työtä ja motivoida liikkumaan vapaa-ajalla.

Avoimuus puolin ja toisin. Raskaammat ja hankaluutta aiheuttavat tehtävät tekisi joku muu eli vaihdettaisiin työtehtäviä, jos mahdollista

Edellä mainitut kohdat, kuntoutuspaikasta

ei otettas selkärangasta kaikkea irti...

Ennaltaehkäisemällä fyysisiä ongelmia.

esim. Työvuorojen yhtämittainen pituus ei olisi yli 4 pv yhteen menoon ja yövuorojen määrät. ergonomia

halutessa osittaiseen työaikaan, esim. ylimääräinen vapaa pv jokaisesta työvuodesta bonuksena 50v jälkeen

Ikäohjelma koko organisaatioon. Ohjelmassa huomioitaisiin palvelukotien työn sisältö ja sen tuomat haasteet. Ikääntyvän työntekijän ja esimiehen kanssa säännölliset keskustelut työntekijän jaksamisesta ja mahdollisista järjestelyistä työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Työvuorosunnittelulla huomioidaan työntekijän jaksaminen.

Joustava, kannustava ilmapiiri. Säännöllisesti vaihtuvat työtehtävät; vastuualueet esimerkiksi. Koulutukset. Mahdollisuus liikuntaharrastukseen.

kats.kohta 12

keventämällä työaika- eli annetaan mahdollisuus osa aikaisuuteen samoin kuin pienen lasten vanhemmillekin. Samat oikeudet pitäisi olla myös heillä!

Keventämällä työtehtäviä jos mahdollista

Kohta 12 sekä arvostetaan ikääntyvän työntekijän kokemusta ja tietotaitoa. Annetaan vastuuta sopivasti ja motivoidaan. Esimiehille tarvitaan ehdottomasti työkaluja ikäjohtamiseen.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Koulutukset, kuntoutukset tarpeen vaatiessa ja työvuorojen huomioiminen yksilöllisesti. Virkistyspäivät myös voisi olla hyvä lisä työntekijän jaksamisen kannalta.

kts. kohta 9

Lyhennetty työaika, ehkä, osa-aikaiset eläkejärjestelyt yms.

"Mahdollisesti työaikoja räätälöimällä työntekijäkohtaisesti.

Työterveyshuollon avulla. Erilaisia työkykyä edistäviä ja ylläpitäviä kuntoutuspalveluja tarjoamalla kuitenkin huomioiden ikääntyvät yksilöllisine tarpeineen.

Työtä helpottaviin apuvälineisiin investoiminen ja niiden kunnassapitäminen on hyväksi kaikille siten myös ikääntyville."

Muun muassa puolikkaat työajat.

Osa-aika työ, jos työntekijä niin haluaa. Ainakin itselläni se on mahdollistanut asian. Ottamalla työntekijän työvuorotoiveet mahdollisimman tarkasti huomioon. Varsinkin ikääntyvä ei tahdo jaksaa kovin monta yövuoroa peräkkäin. (Ei koske itseäni.)

Osa-aikainen työ esimerkiksi.

Osa-aikatyö,työnkuvan räätälöinti

Osittainen työaika/ osa-aika eläke. Työvuoro suunnittelu. Tuke muuttuvassa yhteiskunnassa mukana pysymiseen, työnkuva, tarviiko hallita kaikki osa-alueet vaikkapa viimeisinä vuosina. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen, kokee itsensä tärkeäksi.

Tarjota mahdollisimman monta eri vaihtoehtoa (joita on käytettävissä). Esimerkiksi työvuorojen suunnittelu, työajan lyhentäminen, toiveiden huomioiminen, mahdollinen työnkierto ->kevyemmät työtehtävät (palvelukotityö on monin tavoin aika ajoin raskasta; psyykinen kuormitus, fyysinen kuormitus)

Tyky-päiviä enemmän, työntekijät voivat kuunnella kollegaansa tämän vaivoista

Työaikojen huomioiminen, lomien jaksottaminen, Työterveyshuollon ja työyhteisön tuki.

työn järjestely,tukeminen,toiveiden huomiointi

Työn keventäminen mahdollisuuksien mukaan, mahdollisesti myös työajan.

Työterveyshuollon tehostetuilla palveluilla, kuntoutusta, työaikaa - ja työvuoroja tarkastelemalla.

Valitettavasti en keksi enempää. Onnea opiskeluusi

Voisi tehdä esim. avustavia tehtäviä. Vastuualueen ja omien asukkaiden tehtävät nuoremmille.

"yksilöllisesti huomioimalla, kertomalla, että olet meille tärkeä ja että tässä on meidän keinot sille, että voit hyvin ja jaksat pidempään työssä

Osa henkilöstöstä ei hoida omaa fyysistä kuntoaan mitenkään ja se tuottaa hankaluuksia kun tehdään raskasta fyysistä työtä. Jos olisi säännöllinen liikuntaharrastus, niin se auttaisi moneen asiaan. Voisiko tätä jotenkin velvoittaa e. korvamerkkaamalla tykysetelit osittain kuntoiluun..

tai tosiaan työnantajan järjestämä työajalla tapahtuva liikkuminen ... joka sitten huomioitaisiin että tykyseteleitä ei olisi niin paljon jaossa... jos se sen mahdollistaisi"

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Yksilöllisesti, esimies-alaiskeskustelut

15. Millä ikäjohtamisen keinoilla lähiesimies voi tukea ikääntyvää työntekijää?

Edelliset vastaukset

Arvostus tt.tä kohtaan ja tiivis yhteistyö työntekijän kanssa. Mietittävä yhdessä kuinka saadaan kerättyä hiljainen tieto talteen.

Avoimuudella ja rehellisellä johtamisella. Luottamus edellä.

Ei pitkiä työputkia ja 8 h työpäiviä enintään.

emt

en osaa sanoa

En osaa sanoa

En osaa sanoa.

En tiedä.

En tiedä.

Esimiehellä on käytössä pitkälti samat keinot kuin edellä mainittu. Lähiesimiehen rooli toki on olennainen, koska hänen pitää olla tietoinen työntekijän jaksamisesta, ja puuttua siihen tarvittavalla tavalla.

Esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tärkeys, yksilöllisyyden huomiointi. Esimiehen oma ikäasenne: kyky muuttua ja johtaa erilaisia ihmisiä.

Esimies-alaiskeskustelut

Huomaamalla fyysiset rajoitteet, Ohjaamalla hoitoon tai kuntoutukseen ajoissa jos huomaa aiheelliseksi, koulutuksia ja tukea uuden oppimiseen, antamalla arvoa ja käyttämällä hyödyksi suurta tietotaitoa. Olemalla ns pehmusteena sukupolvien/eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Omalla erimerkillä.

Hyvä ja motivoiva johtaminen.

"Ikääntyvän työntekijän työn yksilöllisellä miettimisellä, muokkaamisella ja tukemisella (työaikajoustot, tehtäväjoustot, kehittämiskeskusteluja pitkin vuotta) ja ennakkoluulottomalla ikäasenteella. Esimiesosaamisen lisäämisellä: esimies tarvitsee hyvät kommunikointitaidot, tunneälyä ja osaamista ikääntyneiden osaamisen ja tukemisen kehittämiseen.

Työyhteisön johtaminen siten, että työyhteisö myös osaa tukea ammatillisella tavalla ikääntyvää työntekijää. "

Ikääntyvää pitäisi kuunnella, mitä toiveita heillä on

Keskusteluilla ja kuuntelemalla mitä ikääntyvä työntekijä tarvitsee.

Kts. edelliset vastaukset

Kuuntelu, huomioiminen mm. työvuorotoiveissa ja muissakin työhön liittyvissä toiveissa.

Henkilöstökyselyn vastausten yhteenveto

Lähiesimiehellä on suuri merkitys, hän toimii ikääntyneen työntekijän työparinakin ,koska lähiesimiesten työajasta iso osa on ohjaajan tehtävissä toimimista ja siinä, jos missä on hyvä "haistella" jaksamista ja puuttua tilanteeseen ennen kuin mitään ongelmaa syntyy. Työvuoro- keskusteluja voi käydä, ihan viimeisinä työvuosina voisi saada yövuoroista ja vastuu-alueista helpotusta. Lyhennettyä työaikaa...Lähiesimies on tärkeä henkilö tässä asiassa, taitaa olla ihan se tärkein.

Lähiesimies keskustelee työntekijän kanssa työssä ilmenevistä kuormittavista tekijöistä ja he sopivat yhdessä, miten työtä voidaan organisoida niin, että työntekijä jaksaa työssä. Huomioidaan tarvittaessa työvuorosuunnittelussa jaksamisen näkökulmasta. Säännölliset keskustelut esimiehen ja työntekijän kanssa, ovatko tehdyt järjestelyt toteutuneet ja auttaneet työntekijää jaksamaan työsäään paremmin.

Muun muassa Tyky -päivät.

Olemalla läsnä, kuuntelemalla, keskusteluin. Huolehtimalla, että olemassaolevat keinot on käytössä. Lähiesimies toivoisi varmaankin, että säätiöllä olisi linja ikäjohtamiseen ja sitä voisi sitten hyödyntää.. ei olisi niin kiinni lähiesimehen omasta osaamisesta tai huomioinnista/huomiotta jättämisestä.

Omalla kohdallani voin vain kiitosta antaa lähiesimiehelle.

Suunnittelemalla värikkäitä, rentouttavia tyky-päiviä

tiedon/kokemuksen arvostus,toiveiden huomiointi,työaikajärjestelyt

"Työaikajoustot.

Työtehtävissä joustaminen/muokkaaminen tai työnkuvan muokkaaminen huomioiden ikääntyvän terveys ja työkyky.

Ikääntyvältä itseltään kysyminen, miten häntä voidaan parhaiten tukea. "

työvuoro suunnittelu.. erityisesti yövuorot.

Valitettavasti en keksi enempää. Kiitos

varmaan juuri henk.koht keskustelut olisi hyvä , se on tosiaan niin yksilöllistä. Riippuu varmaan aina muista kuormitustekijöistä myös (vapaa- ajalla, perheessä ymym)

ymmärtämällä hitautta jne

Ikäosaamisen työpajan tuotokset

TYÖVUOROSUUNNITTELU

KIRJATAAN TOTEUTTAMISMAHDOLLISUUDET

- TYÖVUOROTOIVEIDEN HUOMIOIMINEN
 - YÖVUOROJEN MÄÄRÄ, OMAN KERON KUUNTELEMISTEN
 - KYSELY TYÖNTEKIJÖILTÄ
 - TYHJÄ LISTAPOHJA, JONKIN TYÖNTEKIJÄT VOIVAT TONKA TYÖVUOROJA
 - HARRASTEILLAT EI KULUTA TYÖVUOROTOIVETTA
- TYÖVUOROJEN TEHTÄVIEN KEVENTÄMINEN
 - TYÖTEHTÄVIEN SIIRTÄMINEN POS. YÖVUOROISTA
- PALVELUKOTIAPULAINEN
 - PYYKINPESU, SIIVOUKSET, RUOKAILATTO
 - ANTAA OHJAAJILLE ENEMMÄN AIKAA ASUKASTYÖHÖN
 - ↳ ASUKKAILLA SUURI HUOMIONTARVE? OHJAAJAT PALVELUKODEILLA ASUKKAITA VARTEN
- YMMÄRRYS SAATIOLTA
 - ESIM. JOS EI KYKEE TEKEMÄÄN ENÄÄ YÖVUOROJA, VOI JATKAA YLÄ SAMALLA TYÖNANTAJALLA
- VIKKONLOPPUJEN TYÖVUOROJEN LYHENNYKSET PIDENTÄVÄT ARKIPÄIVIEN VUOROJA
- YÖVUOROISTA PALAUTUMINEN PIDENTYÄ IKÄÄNTYESSÄ
 - YLIMÄÄRINEN VAPAA, KUN SAANUTAA TIETYN IKÄRAJAN? IKÄKARTOTUS?
- HENKILÖSTÖRESURSSIT
 - TYÖVUOROISSA ENEMMÄN AIKAA ASUKASTYÖHÖN
 - VIRKISTUSPÄIVIÄ ENEMMÄN HENKILÖSTÖLLE (KUNOS PITKÄAIKAISILLE SUAISILLE)
 - VERRAN VUODESSA KAIKILLE YHTYEN MÄ JONKIN KAIKILTA PALVELUKODEILTA OSALLISTUVAAN. → JOKAISELLE PALVELUKODILLE OMA
 - YÖVUOROT PÄÄTYSI ESIM. KLO 6. JOLLOIN YSI AAMUVUOROLAINEN SAAPUI TÖIHIN?
 - OHJEISTUS, MILLOIN TARVETTA LISÄRESURSSETHIN

Ikäosaamisen työpajan tuotokset

TYÖYHTEISÖN TUKI

KIRJATAAN TOTEUTTAMISMAHDOLLISUUDET

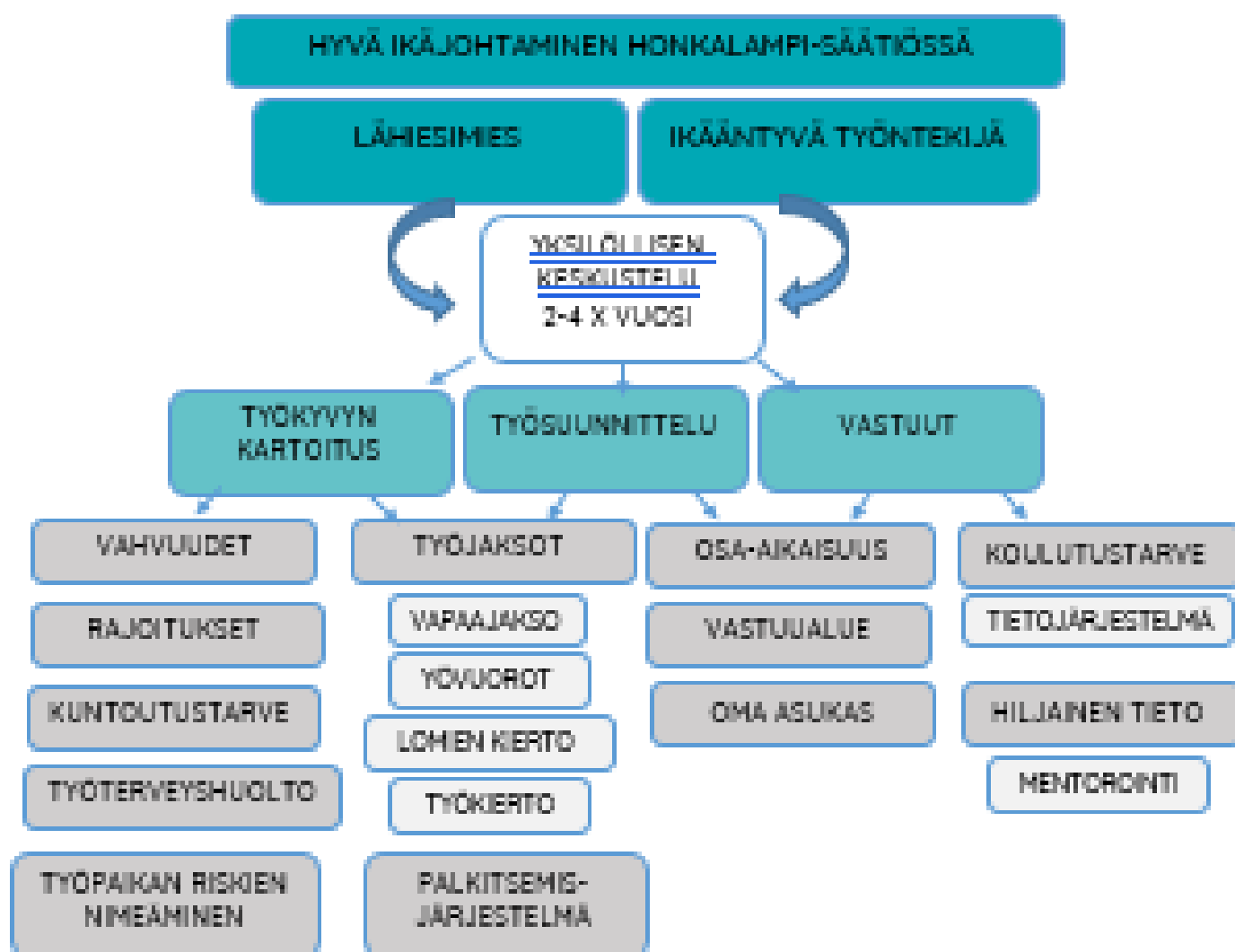
- RISTIRIITATILANTEISSA ESIMIENEN KANS^{KEMITYS} KESKUSTELUT.
- AVOIMUUS JA REHELLISYYS,
- YHTISET PÄLISÄÄNNÖT
- SIJAILLE TYÖNOHJAUS,
- VARATEENKILÖ (VARIKKINEN SIJAINEN)
- POSITIIVINEN ASENNE

TYÖTERVEYSHUOLTO

KIRJATAAN TOTEUTTAMISMAHDOLLISUUDET

- TERVEYSTARKASTUKSIA USEAMMIN (KERRAN VUODESSA)
- KYNNYKSEN MADALTAMINEN HENNÄ TYÖTERVEYSHUOLTOON (KOKEMUKSET → PELOT)
- KUNTOUTUS? VAATII ITSELTÄ AKTIIVISUUTTA
HAKEMINEN? ANNETTAISIIN ENEMMÄN VAIHTOEHTOJA
- PK-TERVEYS: ONKO JOKIN IKÄOHJELMA?
- LIIKUNTA- JA KULTTUURISUUTTA KÄYVÄ ESIM. HIEROJALLE, URHEILUVÄLINEISIIN ... TMS.
- TYÖTERVEYSHUOLLON KÄYNNIT TYÖPAIKALLE: ASENNOT, ERGONOMIA (ENNAKOLTA)
NEUVOSA
- TYÖNOHJAUS

Hyvä ikäosaaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelma



Hyvä ikäosaaminen Honkalampi-säätiössä - ikäohjelma

HYVÄ IKÄJOHTAMINEN HONKALAMPI-SÄÄTIÖSSÄ

LÄHIESIMIES	TYÖNTEKIJÄ	SOVITUT YKSILÖLLISET JÄRJESTELYT	
KESKUSTELU LÄHIESIMIEHEN KANSSA (2-4 KERTAA VUODESSA) SEURAAVA TAPAAMINEN PVM:	TYÖKYVYN KARTOITUS	VAHVUUDET	
		RAJOITUKSET	TUENTARVE
		KUNTOUTUSTARVE	
		TYÖTERVEYSHUOLTO ERGONOMIA APUVÄLINEET	AKTIIVINEN KUNTOUTUSTARJONNAN ESITTELY
		TYÖPAIKAN RISKIEN / KUORMITYSTEKIJÖIDEN NIMEÄMINEN	
	TYÖSUUNNITTELU	VAPAAJAKSON PITUUS YÖVUOROT LOMIEN JAKSOTTAMINEN TYÖKIERTO	
		OSA-AIKAISUUS	
	VASTUUT	OMA ASUKAS VASTUUALUE	HILJAISEN TIEDON SIIRTAMINEN PEREHDYTTÄMÄLLÄ SEURAAJANSA
	KOULUTUSTARVE		TIETOJÄRJESTELMÄ ATK
	PALKITSEMIS-JÄRJESTELMÄ		